



SKRIPSI - TB 141328

**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN BAN
DENGAN METODE ANALISIS PORTOFOLIO PRODUK
(STUDI KASUS: PT MULTISTRADA ARAH SARANA, TBK)**

NATHANAEL AUGUST ZEFANYA

NRP. 2512101003

DOSEN PEMBIMBING

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M.Sc.

NIP. 1959 0430 1989 03 1001

KO – PEMBIMBING

MUHAMMAD SAIFUL HAKIM, S.E., M.M

NIP. 1983 0505 2014 04 1001

JURUSAN MANAJEMEN BISNIS

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2016

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



THESIS - TB 141328

**COMPETITIVE FORMULATION STRATEGY ON TYRE COMPANY
WITH PRODUCT PORTFOLIO ANALYSIS
(CASE STUDY: PT MULTISRADA ARAH SARANA, TBK)**

NATHANAEL AUGUST ZEFANYA

NRP. 2512101003

SUPERVISOR

Dr.Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M.Sc.

NIP. 1959 0430 1989 03 1001

CO-SUPERVISOR

MUHAMMAD SAIFUL HAKIM, S.E., M.M

NIP. 1983 0505 2014 04 1001

BUSINESS MANAGEMENT DEPARTMENT

Faculty of Industrial Technology

Sepuluh Nopember Institute of Technology

Surabaya

2016

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

“Perumusan Strategi Bersaing pada Perusahaan Ban dengan metode Analisis Portofolio Produk (Studi Kasus : PT Multistrada Arah Sarana,Tbk)”

Oleh :

Nathanael August Zefanya

NRP. 2512101003

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
S-1 Jurusan Manajemen Bisnis
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,
pada tanggal Juli 2016**

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing Utama



Dr. H. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.
NIP. 1969 0430 1989 03 1001

Pembimbing Pendamping

A handwritten signature in black ink, corresponding to the name and NIP listed below.

Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M.
NIP. 1983 0505 2014 04 1001

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN BAN DENGAN METODE ANALISIS PORTOFOLIO PRODUK (STUDI KASUS: PT MULTISTRADA ARAH SARANA, TBK)

Nama : Nathanael August Zefanya
NRP : 2512101003
Jurusan : Manajemen Bisnis
Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.
Ko-Pembimbing : Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M.

ABSTRAK

Industri ban di Indonesia mengalami perkembangan pesat dalam kurun waktu 10 tahun terakhir. Terjadinya peningkatan permintaan baik dari masyarakat lokal maupun luar negeri membuat setiap produsen ban asal Indonesia untuk berlomba-lomba mengembangkan produk bannya dalam meraih pangsa pasar yang ada. Namun, terjadinya krisis ekonomi global menjadi penyebab menurunnya pendapatan dan angka penjualan yang mempengaruhi keberlangsungan bisnis dari produsen ban di Indonesia. Salah satu produsen ban yang sedang berkembang adalah PT Multistrada Arah Sarana Tbk. (MASA) dengan produk utamanya yaitu ban mobil dengan merek Achilles dan ban motor dengan merek Corsa yang digunakan sebagai objek penelitian ini.

Untuk menjawab permasalahan yang ada, dilakukan analisis industri dengan analisis PESTEL dan *Porter's Five Forces*, identifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal dengan analisis SWOT serta merumuskan alternatif strategi bersaing untuk direkomendasikan kepada PT MASA. Perumusan strategi alternatif didapat dari hasil analisis Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) dan Matriks IE (Internal-Eksternal) sebagai analisis portofolio produk untuk mendapatkan tema strategi alternatif dalam pembuatan Matriks SWOT. Strategi alternatif kemudian diperingkatkan dengan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dan dilanjutkan dengan pembuatan rencana aksi bagi PT MASA dalam jangka waktu 5 tahun ke depan.

Setelah dilakukan analisis industri, diketahui bahwa ancaman terbesar datang dari pesaing produsen ban. Dari hasil analisis portofolio, PT MASA berada di kuadran I karena memiliki koordinat IFE (*Internal Factor Evaluation*) serta EFE (*External Factor Evaluation*) masing-masing 3,32 dan 3,26. Dari hasil analisis Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE), PT MASA direkomendasikan untuk melakukan strategi *grow and build*. Hasil Matriks BCG menunjukkan bahwa Achilles berada di kuadran *dogs*, sementara Corsa berada di kuadran *question marks*. Terdapat 13 strategi alternatif hasil dari formulasi strategi dengan menggunakan matriks TOWS. Dari hasil analisis QSPM, terdapat 7 alternatif strategi terbaik dan rencana aksi untuk direkomendasikan kepada PT MASA.

Kata Kunci : Perumusan Strategi, Industri Ban, Matriks IE Matriks BCG, QSPM.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**COMPETITIVE FORMULATION STRATEGY ON TYRE
COMPANY WITH PRODUCT PORTFOLIO ANALYSIS
(CASE STUDY: PT MULTISTRADA ARAH SARANA, TBK)**

Name : Nathanael August Zefanya
NRP : 2512101003
Department : Business Management
Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.
Co-Supervisor : Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M.

ABSTRACT

Tire industry in Indonesia experienced the remarkable improvement in the last 10 years. The occurrence of increasing demand on both from the local community and abroad make each tire manufacturer from Indonesia have to develop their products in order to grab the market share. But, the global economic crisis is causing the declining sales and revenue on tire industry in Indonesia. A developing tire manufacturer, PT Multistrada Arah Sarana, Tbk. or MASA with their core products Achilles as their car tire brand and Corsa as their motorcycle tire brand, are used as objects on this research.

To answer those problems, this research uses PESTLE analysis and Porter's Five Forces for industrial analysis, internal factor identification with BMC, external factor identification, and strategy formulation for the recommendations. The Alternative strategies use the outcome from BCG Matrix and IE Matrix as product portfolio analysis as the theme of alternative strategies on SWOT Matrix. Then the alternative strategies are ranked with TAS from QSPM analysis. The higher priority of strategies will be used as the makin of action plans for the next 5 years.

The results show that the biggest force is competitor on the industry because of the higher brand loyalty. The portfolio analysis find out that PT MASA is on 1st quadrant because it has 3,32 on IFE (Internal Factor Evaluation) and 3,26 on EFE (External Factor Evaluation). The outcome of BCG Matrix show us that Achilles is on dogs quadrant, while Corsa is on question marks quadrant. There are 13 alternative strategies from the formulation strategy with SWOT Matrix. From QSPM analysis, there are the best 7 alternative strategies with their action plans that recommended for MASA.

Key words : *Formulation strategy, tire industry, IE Matrix, BCG Matrix, QSPM*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, skripsi yang berjudul “Perumusan Strategi Bersaing pada Perusahaan Ban dengan metode Analisis Portofolio Produk (Studi Kasus: PT Multistrada Arah Sarana, Tbk)” dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu tanpa ada halangan yang berarti. Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Bisnis ITS.

Skripsi yang mempunyai tema berupa perumusan strategi ini disusun untuk memberi gambaran mengenai kondisi industri ban sesuai dengan periode pelaksanaan skripsi ini. Perumusan strategi yang ada diharapkan dapat bermanfaat untuk banyak pihak, terutama bagi objek amatan pada penelitian ini, yaitu PT Multistrada Arah Sarana, Tbk (PT MASA). Selain itu, skripsi ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian lain yang berkaitan dengan perumusan atau formulasi strategi.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc, Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku Dosen Pembimbing utama dan juga Dosen Wali penulis yang selalu memberikan arahan, koreksi dan motivasi agar penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
3. Bapak Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M. selaku Dosen Ko-Pembimbing penulis yang selalu memberikan masukan dan dorongan agar penulis dapat menyelesaikan skripsi tepat waktu.
4. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
5. PT Multistrada Arah Sarana, khususnya Bapak Uthan M. Arief Sadikin dan Bapak Galih Hadian yang telah memberi kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian terhadap perusahaan.
6. Kedua orang tua dan kakak penulis yang selalu memberi semangat dan bantuan selama penyusunan skripsi.

7. Fatma Yahya dan Karina Sabriati yang selalu menemani penulis dan memberikan semangat serta dukungan moral bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman Manajemen Bisnis ITS angkatan 2012 yang selalu kompak dan memberi motivasi lebih bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini nantinya dapat dimanfaatkan dengan baik dan memberikan wawasan kepada berbagai pihak.

Surabaya, Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 Karakteristik Ban	9
2.2 Strategi	13
2.3 Perumusan Strategi	14
2.4 Analisis Lingkungan Perusahaan	16
2.4.1 <i>Porter's Five Forces</i>	18
2.4.2 Analisis PESTEL	20
2.4.3 Analisis Model Bisnis (<i>Business Model Canvas</i>)	22
2.5 Analisis SWOT	33
2.6 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	34
2.7 Evaluasi Faktor Internal (Matriks EFI)	36
2.8 Analisis Portofolio	37
2.8.1 Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)	38
2.8.2 Matriks Boston Consulting Group (Matriks BCG)	39
2.9 Analisa Matriks Perencanaan Strategis Kualitatif (QSPM)	42
2.10 Penelitian Terdahulu	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1 Flowchart Penelitian	49

3.2	Identifikasi Masalah dan Desain Kuesioner Tahap 1	50
3.3	Analisis Industri, Pembuatan Matriks BCG dan Bisnis Model	50
3.4	Identifikasi Faktor dan Desain Kuesioner Tahap 2	51
3.5	Pengisian Kuesioner Tahap 2 dan Pembuatan Matriks IE	51
3.6	Pembuatan Matriks SWOT dan Desain Kuesioner Tahap 3	52
3.7	Pengisian Kuesioner Tahap 3 dan Pemilihan Strategi Alternatif	52
3.8	Penyusunan Rencana Aksi	52
3.9	Kesimpulan dan Saran	52
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		53
4.1	Pengumpulan Data.....	53
4.1.1	Profil Perusahaan.....	53
4.1.2	Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan	57
4.1.3	Proses Produksi dan Sertifikasi	57
4.1.4	Aspek Pemasaran	59
4.1.5	Aspek Finansial	60
4.1.6	Aspek Sumber daya Manusia	62
4.1.7	Identifikasi Faktor	63
4.2	Pengolahan Data	63
4.2.1	Analisis PESTEL.....	63
4.2.2	Analisis <i>Porter's Five Forces</i>	66
4.2.3	Analisis Bisnis Model	69
4.2.4	Analisis Matriks BCG	75
BAB V ANALISIS DAN DISKUSI		77
5.1	Identifikasi Lingkungan Perusahaan	77
5.1.1	Identifikasi Lingkungan Eksternal	77
5.1.2	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal	81
5.1.3	Identifikasi Lingkungan Internal	82
5.1.4	Matriks Evaluasi Faktor Internal.....	85
5.2	Analisis Internal-Eksternal	85
5.3	Analisis Matriks BCG	86
5.3.1	Matriks BCG Ban Mobil	86
5.3.2	Matriks BCG Ban Motor.....	88
5.4	Analisis Matriks SWOT	89
5.5	Pemilihan Strategi Alternatif	91
5.6	Prioritas Strategi Alternatif.....	97
5.7	Rencana Aksi	100

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	103
6.1 Kesimpulan	103
6.2 Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	107

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penjualan Ban Mobil tahun 2009-2013 (dalam juta unit).....	2
Tabel 1.2 Penjualan Mobil tahun 2009-2013 (dalam unit)	3
Tabel 1.3 Penjualan Ban Motor tahun 2009-2013 (dalam juta unit).....	3
Tabel 1.4 Penjualan Motor tahun 2009-2013 (dalam unit)	4
Tabel 1.5 Data Penjualan Ban PT MASA Tahun 2011-2015	5
Tabel 2.1 Simbol Kecepatan Ban.....	11
Tabel 2.2 Indeks Beban Ban	12
Tabel 2.3 Contoh Tabel Pembobotan Faktor Internal untuk Matriks EFE	35
Tabel 2.4 Contoh Tabel Pembobotan Faktor Internal untuk Matriks EFI	36
Tabel 2.5 Penelitian-Penelitian Terdahulu	46
Tabel 4.1 Rangkuman Aspek Finansial PT MASA tahun 2015	61
Tabel 5.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT MASA.....	82
Tabel 5.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal PT MASA	85
Tabel 5.3 Matriks SWOT	90
Tabel 5.4 Urutan Peringkat Strategi Alternatif Hasil QSPM.....	91
Tabel 5.5 Rencana Aksi PT MASA	99

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Contoh bentuk ban bias, ban radial dan ban <i>tubeless</i>	10
Gambar 2.2 Proses Perumusan Strategi (David, 2011).....	15
Gambar 2.3 Diagram <i>Porter's Five Forces</i>	18
Gambar 2.4 Bisnis Model Canvas (Osterwalder, 2010)	23
Gambar 2.5 Matriks Internal-Eksternal.....	38
Gambar 2.6 Matriks BCG	40
Gambar 3.1 Flowchart Penelitian.....	49
Gambar 4.1 Logo dan Kantor PT MASA	54
Gambar 4.2 Jenis Ban Mobil Achilles	55
Gambar 4.3 Jenis Ban Motor Corsa	56
Gambar 4.4 Achilles dan Corsa bekerja sama dengan Manchester United	56
Gambar 4.5 Struktur Organisasi PT MASA tahun 2015.....	62
Gambar 4.6 Analisis <i>Porter's Five Forces</i> pada PT MASA	66
Gambar 4.7 Bisnis Model PT MASA	70
Gambar 5.1 Matriks Internal-Eksternal PT MASA	86
Gambar 5.2 Matriks BCG Ban Mobil pada Achilles	87
Gambar 5.3 Matriks BCG Ban Motor pada Corsa	89
Gambar 5.4 Skala Prioritas Strategi Alternatif	98

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Tahap 1	109
Lampiran 2. Kuesioner Tahap 2	121
Lampiran 3. Kuesioner Tahap 3	129
Lampiran 4. Hasil Rekapitulasi Pengolahan Pembobotan Faktor.....	139
Lampiran 5. Hasil Rekapitulasi Penilaian Faktor	141
Lampiran 6. Hasil Rekapitulasi Penilaian QSPM Internal.....	143
Lampiran 7. Hasil Rekapitulasi Penilaian QSPM Eksternal	147
Lampiran 8. Biodata Penulis	151

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri saat ini membuat setiap perusahaan di masing-masing industri harus memikirkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan yang ada. Persaingan tidak hanya terbatas pada pemain lokal, sebab pemain asing semakin mudah untuk bermain di pasar Indonesia. Dalam meraih pangsa pasar yang diinginkan, setiap perusahaan harus melakukan pengembangan di berbagai bidang dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk bertahan di pasar, bahkan menjadi penguasa pasar.

Salah satu industri yang memiliki potensi dan perkembangan yang pesat adalah industri ban. Industri ban di Indonesia dimulai dengan berdirinya PT Goodyear Indonesia pada tahun 1935. Perkembangan pesat industri ban terjadi pada tahun 1980 awal setelah PT Bridgestone Tyre Indonesia dan PT Gajah Tunggal, Tbk mulai beroperasi. Pada tahun 2013, Industri ban nasional mengalami peningkatan penjualan ban sebesar 5 persen dari 96,57 juta unit ban pada tahun 2012 menjadi 101,43 juta unit ban. Angka tersebut didapat dari hasil penjualan ban mobil yang mencapai 47,26 juta unit ban serta penjualan ban motor yang mencapai 54,16 juta unit ban.

Industri ban secara umum dibagi menjadi 2 berdasarkan jenis kendaraannya, yaitu industri ban mobil dan industri ban motor. Ban mobil memiliki beberapa tipe ban yang disesuaikan dengan kebutuhan kendaraannya, seperti ban *passenger*, tipe A/T (*all terrain*), tipe M/T (*mud terrain*), tipe H/T (*high terrain*), *commercial*, truk dan bus, *competition*, *industrial*. Sedangkan ban motor memiliki beberapa tipe ban, di antaranya adalah tipe A/T (*all terrain*), *Off Road*, *racing*, *sport*, *touring*, dan *urban*.

Perkembangan industri ban mobil dapat dilihat pada Tabel 1.1. Penjualan ban mobil beberapa tahun terakhir mengalami penurunan. Secara keseluruhan, penurunan mulai terjadi pada tahun 2012 di mana hasil penjualan total mencapai 49,53 juta unit ban setelah sempat menjual sebanyak 51,40 juta unit ban pada tahun 2011. Hal ini disebabkan oleh turunnya penjualan di pasar ekspor dari 32,09 juta unit ban menjadi hanya 28,47 juta unit ban akibat dari menurunnya permintaan ban dari negara-negara tujuan utama ekspor Indonesia yang masih dilanda krisis ekonomi.

Tabel 1.1 Penjualan Ban Mobil tahun 2009-2013 (dalam juta unit)

Penjualan Ban Mobil	Tahun				
	2009	2010	2011	2012	2013*
Penjualan OEM	2,579	3,982	4,336	50,261	5,746
Penjualan ban pengganti	8,450	10,497	11,089	11,933	13,050
Penjualan ekspor	28,000	34,701	35,979	32,083	28,469
Penjualan Total	39,029	49,180	51,404	49,533	47,265

Sumber: Laporan APBI 2013

*tidak termasuk data penjualan PT Goodyear Indonesia, Tbk.

Hasil penjualan ban mobil tersebut sedikit banyak dipengaruhi oleh penjualan dari berbagai kategori mobil. Pada Tabel 1.2, terlihat bahwa angka total penjualan mobil dari berbagai kategori menunjukkan peningkatan yang signifikan setiap tahunnya. Pada tahun 2013, terjadi peningkatan penjualan sebesar 10,2% menjadi 1,4 juta unit mobil dari tahun sebelumnya. Penurunan yang terjadi pada penjualan ban mobil berbanding terbalik dengan penjualan ban sepeda motor. Pada tahun 2013, tercatat total penjualan ban motor sebesar 54,16 juta unit ban di mana angka tersebut meningkat sebesar 16,4 % dari total penjualan pada tahun 2012 yaitu 47,04 juta unit ban seperti pada Tabel 1.3. Pada penjualan pasar ekspor ban motor, walaupun porsi penjualannya sedikit, mengalami peningkatan tertinggi secara prosentase, yaitu sebesar 26,1 % dari 1,50 juta unit ban pada tahun 2012 menjadi 1,89 juta unit ban pada tahun 2013. Penjualan ban motor tidak lepas dari adanya perubahan besar dalam penjualan motor berbagai segmen.

Tabel 1.2 Penjualan Mobil tahun 2009-2013 (dalam unit)

Kategori	Tahun Penjualan				
	2009	2010	2011	2012	2013
Sedan	22,100	33,128	25,741	34,221	34,199
MPV 4x2	335,053	504,510	569,768	739,168	787,714
SUV 4x4	2,214	3,837	5,521	7,396	6,416
Bus	2,469	4,177	3,853	4,472	4,054
Truk	111,743	204,654	270,205	311,699	328,378
Double cabin	9,969	14,404	17,815	19,364	17,962
LCGC	-	-	-	-	51,180
Total Domestik	483,548	764,710	894,164	1,116,230	1,229,903
Ekspor	56,669	85,796	107,932	173,368	170,907
Total Penjualan	540,217	850,906	1,002,098	1,289,598	1,400,810

Sumber: Laporan APBI 2013

Tabel 1.3 Penjualan Ban Motor tahun 2009-2013 (dalam juta unit)

Penjualan Ban Motor	Tahun				
	2009	2010	2011	2012	2013
Penjualan OEM	11,835	15,163	16,065	14,558	15,999
Penjualan ban pengganti	15,358	23,510	23,919	30,980	36,272
Penjualan ekspor	1,096	1,254	1,334	1,501	1,893
Penjualan Total	28,289	39,927	41,318	47,039	54,164

Sumber: Laporan APBI 2013

Pada Tabel 1.4, terlihat bahwa terjadi penurunan pada penjualan motor bebek sejak tahun 2010. Hal ini menunjukkan adanya perubahan dalam penggunaan motor dimana seiring turunnya penjualan motor bebek, terjadi peningkatan pada kategori motor sport dan matic. Adanya perubahan komposisi penjualan ini mempengaruhi jenis ban motor yang dibutuhkan oleh pasar umum. Tidak seperti penjualan ban mobil Indonesia, tingginya angka penjualan pada pasar domestik seiring dengan meningkatnya hasil penjualan ekspor memperlihatkan bahwa permintaan terhadap ban motor Indonesia pada pasar luar negeri sudah memiliki *captive market*. Kondisi ini memperjelas bahwa Indonesia sebagai pasar yang luas dan menghasilkan persaingan yang kompetitif, di mana setiap pemain dituntut untuk memaksimalkan pangsa pasar yang ada. Apabila para pemain industri ban tidak memanfaatkan peluang yang ada, mereka tidak dapat meraih kesempatan untuk memperluas bahkan mempertahankan pangsa pasarnya sehingga dapat mengancam eksistensi perusahaan di masa depan.

Tabel 1.4 Penjualan Motor tahun 2009-2013 (dalam unit)

Kategori	Tahun Penjualan				
	2009	2010	2011	2012	2013
Bebek	3,188,585	3,473,903	3,214,702	2,139,118	1,771,220
Sport	474,781	598,205	684,319	765,520	1,101,626
Matic	2,218,654	3,376,536	4,150,614	4,236,948	4,897,668
Total	5,881,772	7,398,644	8,043,635	7,141,586	7,771,014

Sumber: Laporan APBI 2013

Perusahaan yang bermain pada industri ban salah satunya adalah PT Multistrada Arah Sarana atau PT MASA. PT MASA merupakan sebuah produsen ban di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1988. Pada awal berdiri, perusahaan ini menggunakan nama PT Oroban Perkasa. Produk yang dihasilkan oleh PT MASA adalah ban luar untuk kendaraan bermotor baik mobil maupun sepeda motor dengan merek dagang Achilles untuk ban mobil dan merek Corsa untuk ban motor. Selain itu, PT MASA juga memproduksi ban untuk perusahaan lain menggunakan nama merek perusahaan tersebut (*off-take*).

Walaupun terdapat perubahan *trend* penggunaan kendaraan bermotor dalam beberapa tahun terakhir, PT MASA terus mengalami penurunan pendapatan sejak tahun 2011 seperti yang ada pada Tabel 1.5. Hal tersebut disebabkan oleh krisis ekonomi global tahun 2011 dan menurunnya permintaan baik dari pasar domestik maupun ekspor. Dampak dari penurunan sangat mempengaruhi PT MASA karena 80 persen penjualan produk dilakukan secara ekspor. Sementara itu, dari total penjualan bersih, sekitar 79 persen disumbangkan oleh penjualan ban mobil Achilles, sementara sisanya didapat dari hasil penjualan ban Corsa. Penurunan penjualan bersih juga disebabkan oleh penjualan ban Achilles dan Corsa yang cenderung fluktuatif. Adanya peningkatan penjualan ban motor pada tahun 2015 menjadi 3,30 juta unit ban tidak dapat menambah penjualan bersih PT MASA pada tahun tersebut karena terdapat penurunan yang cukup besar dari penjualan ban Achilles, yaitu dari 7,74 juta unit ban menjadi 6,82 juta unit ban.

Tabel 1.5 Data Penjualan Ban PT MASA Tahun 2011-2015

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Penjualan bersih*	325,977	320,881	320,506	282,043	237,022
Penjualan ban mobil**	6,58	6,72	7,21	7,74	6,82
Penjualan ban motor**	3,08	3,24	4,13	3,21	3,30

Sumber: Laporan Tahunan PT MASA tahun 2015

* dalam ribu USD, ** dalam juta unit ban

Untuk dapat terus bersaing dalam industri ban yang semakin ketat, setiap perusahaan harus mempersiapkan diri dengan strategi-strategi bisnis. Menurut Johnson dan Scholes (2005), strategi adalah arahan jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi dalam meraih keunggulan melalui pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan yang dinamis guna memenuhi kebutuhan pasar harapan para *stakeholder*. Dalam melakukan perancangan strategi, perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor lingkungan, baik dari sisi internal maupun eksternal. Lingkungan internal perusahaan dapat tercermin dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut, sedangkan lingkungan eksternal perusahaan dapat dilihat dari peluang dan ancaman kondisi industri tempat mereka bermain.

Menurut Porter (2008), perusahaan harus melihat kondisi industri ban dengan memperhatikan ancaman yang ada dari pihak kompetitor, barang substitusi, pendatang baru, serta memperhatikan daya tawar pemasok dan pembeli. Analisis industri juga dilakukan dengan metode analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosio-kultural, Teknologi, Legal, Ekologi) untuk melihat kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi keberlangsungan bisnis suatu perusahaan. Dari sisi internal, akan dilakukan pendekatan berupa pembuatan bisnis model yaitu BMC (*Business Model Canvas*) untuk memperlihatkan alur dan struktur bisnis suatu perusahaan (Osterwalder, 2010). Pembuatan strategi pada penelitian ini menggunakan model strategi formulasi dari Fred David dimana terdapat tiga tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap pengambilan keputusan (David, 2011).

Berbagai faktor internal dan eksternal yang diidentifikasi tersebut kemudian akan diberi pembobotan untuk dipetakan pada Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks EFI) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE)

sebagai tahap input. Nilai pembobotan tersebut akan menunjukkan posisi perusahaan dari faktor-faktor yang telah diidentifikasi. Kedua matriks di atas akan menjadi bahan pembuatan matriks Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE). Matriks IE dibuat untuk memetakan posisi PT MASA baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Selain Matriks IE, matriks yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks BCG (Boston Consulting Group). Matriks BCG dibuat untuk menunjukkan arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan dari berbagai divisi atau lini produk yang dimiliki suatu perusahaan (David, 2011). Matriks BCG juga dibuat untuk menunjukkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan dari masing-masing kategori produk ban yang akan diteliti. Kedua matriks tersebut merupakan matriks portofolio yang digunakan untuk analisis portofolio produk PT MASA pada tahap pencocokan.

Hasil analisis Matriks IE dan Matriks BCG kemudian akan digunakan sebagai tema utama dalam perumusan strategi alternatif. Strategi alternatif akan dijabarkan menggunakan Matriks SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Strategi alternatif yang telah dirumuskan kemudian akan diberi penilaian dan prioritas dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM tersebut merupakan alat untuk melakukan pemilihan strategi alternatif terbaik dan menjadi metode yang digunakan untuk tahap pengambilan keputusan. QSPM tersebut akan menjadi bahan pembuatan rencana aksi bagi PT MASA.

Penelitian ini dilakukan pada PT MASA untuk menganalisis kondisi industri ban terhadap eksistensi PT MASA dengan memetakan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk merumuskan strategi bersaing yang dibutuhkan. Penelitian ini penting karena apabila perusahaan tidak menyusun strategi dengan baik, pada masa yang akan datang perusahaan akan kesulitan untuk mempertahankan bahkan mungkin dengan mudah kehilangan pelanggan atau pasarnya. Strategi yang tidak terfokus akan mempersulit perusahaan untuk bersaing di pasar sehingga dapat membuat perusahaan tidak mampu untuk bertahan di industri tersebut pada waktu yang lama.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, permasalahan yang diangkat adalah bagaimana peta persaingan industri ban terhadap eksistensi dari PT MASA serta mengetahui portofolio produk yang dimiliki perusahaan melalui Matriks IE dan Matriks BCG. Pemetaan yang dihasilkan oleh kedua matriks portofolio tersebut akan menjadi bahan pertimbangan perumusan strategi alternatif dan rencana aksi untuk direkomendasikan kepada PT MASA.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada, tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis kondisi industri ban di Indonesia yang memiliki pengaruh terhadap eksistensi PT MASA.
- b. Mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal PT MASA.
- c. Merumuskan alternatif strategi bersaing sebagai rekomendasi untuk PT MASA.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

- a. Memberi gambaran mengenai kondisi pasar dari industri ban dalam pengembangan strategi bersaing PT MASA.
- b. Sebagai bahan referensi dan rekomendasi bagi penelitian sejenis untuk pengembangan strategi bersaing perusahaan yang bergerak pada industri ban.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup yang terdapat pada penelitian ini adalah:

- a. Penelitian hanya dilakukan pada perumusan dan implementasi strategi melalui rencana aksi yang disusun sebagai rekomendasi kepada PT MASA tanpa adanya evaluasi dari strategi tersebut.
- b. Data yang digunakan dalam analisis industri dan analisis SWOT didapatkan dari hasil pengisian kuesioner dengan *expert* dari PT MASA.
- c. Penelitian difokuskan kepada dua produk utama dari PT MASA, yaitu ban mobil Achilles dan ban motor Corsa.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi literatur penelitian yang berkaitan dengan strategi, perumusan strategi, analisis lingkungan eksternal dengan analisis industri, analisis lingkungan internal dengan *business model canvas* (BMC), analisis portofolio produk dengan Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) dan Matriks BCG (Boston Consulting Group), analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), serta studi terdahulu mengenai penelitian sejenis dan teori-teori yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi tahapan pelaksanaan penelitian yang terdiri dari kerangka penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, serta teknik pengolahan data yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian ini.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan oleh penulis dalam pelaksanaan penelitian ini.

BAB V ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis dan diskusi dengan menggunakan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan terkait dengan penelitian ini.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran yang didapat dari hasil analisis data yang telah dilaksanakan pada penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai objek amatan, yaitu ban dan dasar-dasar teori yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini. Penulis melakukan studi literatur dengan mengumpulkan referensi yang berasal dari *text book* dan jurnal serta penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini.

2.1 Karakteristik Ban

Ban adalah bahan atau benda yang melapisi velg dari sebuah roda. Ban berfungsi sebagai pelindung roda dari dan mengurangi getaran yang disebabkan oleh gesekan dengan permukaan jalan. Sebagian besar ban yang diproduksi dan digunakan saat ini terbuat dari karet sintetik dan tidak sedikit pula yang terbuat dari baja dan bahan-bahan lainnya.

Ban sendiri pada mulanya ditemukan oleh Charles Goodyear pada tahun 1839. Goodyear menemukan teknik vulkanisasi karet yang menjadi bahan dasar pembuatan ban pada tahun-tahun selanjutnya. Nama Goodyear kemudian pada tahun 1898 diabadikan menjadi sebuah perusahaan karet yang didirikan oleh Frank Seiberling, yaitu Goodyear Tire and Rubber Company. Ban yang kita kenal saat ini mulai dikembangkan oleh Thomson dan Dunlop pada tahun 1845. dalam perkembangan teknologi ban selanjutnya ditemukan ban dalam oleh Charles Kingston Welch dan ban luar oleh William Erskine Bartlett.

Terdapat tiga tipe ban seperti yang ada Gambar 2.1. Ban sendiri terdiri dari 3 jenis, yaitu:

a. Ban bias (*Airless Tire*)

Ban bias memakai banyak lembar cord yang ditenun secara *zig-zag* sebagai rangka dari ban dengan sudut 45-60 derajat terhadap keliling ban. Ban ini merupakan ban yang paling sering digunakan hingga saat ini.



Gambar 2.1 Contoh bentuk ban bias, ban radial dan ban *tubeless*

b. Ban Radial

Berbeda dengan ban bias, ban radial memiliki kerangka cord dengan sudut 90 derajat. Bagian dari ban yang berhubungan langsung dengan tanah dilengkapi dengan *belt*. Ban ini memiliki *rolling resistance* yang kecil.

c. Ban *Tubeless*

Ban *Tubeless* adalah ban yang dibuat tanpa memiliki ban dalam. Ban ini memiliki rangka yang terbentuk secara integral ke dalam manik ban sehingga tekanan udara yang ada di dalam ban dapat tertutup dengan flense dari velg roda logam.

Pada setiap jenis ban, terdapat bagian-bagian yang membentuk ban tersebut, antara lain:

- a. Tread, yaitu bagian telapak ban yang melindungi ban dari gesekan dan getaran dari bagian luar.
- b. Casing, yaitu lapisan pembentuk ban sekaligus kerangka ban.
- c. Belt, yaitu lapisan benang yang berada diantara tread dan casing yang berfungsi untuk meredam benturan pada tread. Pada ban biasa, belt terbuat dari benang tekstil, sedangkan pada ban radial, belt terbuat dari kawat.
- d. Bead, yaitu sekumpulan kawat yang dibentuk bersama dengan karet kuat yang berfungsi seperti angkur yang ada pada velg roda.

Tabel 2.1 Simbol Kecepatan Ban

Kode	Kecepatan maksimal (km/jam)	Kode	Kecepatan maksimal (km/jam)
A1	5	K	110
A2	10	L	120
A3	15	M	130
A4	20	N	140
A5	25	P	150
A6	30	Q	160
A7	35	R	170
A8	40	S	180
B	50	T	190
C	60	H	210
D	65	U	200
E	70	V	240
F	80	W	270
G	90	Y	300
J	100	Z	>240

Sumber: www.bridgestone.co.id

Setiap ban yang diproduksi memiliki ketentuan yang perlu diperhatikan oleh para pengguna kendaraan bermotor. Ketentuan tersebut dijadikan kode untuk melihat jenis jenis atau tipe ban yang ada seperti yang ada pada Tabel 2.1 dan Tabel 2.2. Terdapat dua jenis kode ban, yaitu kode imperial dan kode metrik. Kode imperial adalah kode ban yang digunakan pada zaman terdahulu. Contohnya adalah 460-Q-18 4PR. Ban tersebut memiliki arti:

- Angka “4.60” melambangkan ukuran lebar ban dalam satuan inci.
- Huruf “Q” menunjukkan kecepatan maksimal yang dapat ditempuh.
- Angka “18” menunjukkan diameter velg yang sebaiknya digunakan.
- Kode 4PR menunjukkan *ply rating* ban.

Sedangkan kode metrik adalah kode yang lebih banyak digunakan saat ini. Contohnya adalah 120/70-17 66S. Ban tersebut memiliki arti:

- Angka “120” melambangkan ukuran lebar ban dalam satuan millimeter
- Angka “70” menunjukkan perbandingan tinggi dan lebar ban.
- Angka “17” menunjukkan diameter velg yang sebaiknya digunakan
- Angka “66” menunjukkan beban maksimal suatu ban
- Huruf “S” menunjukkan batas kecepatan maksimal yang dapat ditempuh.

Ban mobil, khususnya jenis SUV dan mobil *pick-up* terkadang menggunakan kode ban yang berbeda, yaitu *light truck metric*. Namun pada setiap ban terdapat kode produksi untuk memudahkan pembeli melihat kapan ban tersebut diproduksi. Contohnya adalah angka 1014. Dua digit pertama menunjukkan minggu produksi. Sedangkan dua digit terakhir menunjukkan kode tahun produksi sehingga kode “1014” memiliki arti bahwa ban tersebut diproduksi pada minggu ke-10 tahun 2014.

Tabel 2.2 Indeks Beban Ban

Indeks Beban	Total beban (kg)	Indeks Beban	Total beban (kg)	Indeks Beban	Total beban (kg)
70	335	90	600	100	800
71	345	91	615	101	825
72	355	92	630	102	850
73	365	93	650	103	875
74	375	94	670	104	900
75	387	95	690	105	925
76	400	96	710	106	950
77	412	97	730	107	975
78	425	98	750	108	1000
79	437	99	775	109	1030
80	450	120	1400	110	1060
81	462	121	1450	111	1090
82	475	122	1500	112	1120
83	487	123	1550	113	1150
84	500	124	1600	114	1180
85	515	125	1700	115	1215
86	530	126	1750	116	1250
87	545	127	1800	117	1285
88	560	128	1850	118	1320
89	580	129	1900	119	1360

Sumber: www.bridgestone.co.id

Berbagai jenis ban yang beraneka ragam memiliki usia yang berbeda-beda. Usia ban tersebut dipengaruhi oleh tipe ban, tanggal produksi dan penggunaannya sehari-hari. Sebuah ban motor atau mobil jika dipakai secara terus menerus, akan mampu menempuh jarak kurang lebih 40,000 km sebelum aus atau pecah. Jika ban tersebut jarang digunakan, ban dapat dipakai selama kurang lebih 3-4 tahun.

Namun, untuk usia pemakaian, tidak disarankan untuk menggunakan ban yang sudah berumur 10 tahun dari produksinya karena walaupun ban terlihat masih baik dan belum aus, namun ketika dipakai akan berisiko tinggi untuk pecah saat dijalan.

Berbeda dengan ban motor dan mobil biasa, ban kendaraan berat seperti truk dan bus yang diharuskan untuk membawa beban yang terkadang melebihi kapasitasnya. Usia ban truk dan bus kurang lebih hanya mencapai 1,5 tahun jika dipakai terus menerus dengan asumsi menahan beban maksimal setiap dijalankan. Tekanan yang dihasilkan oleh beban akan membuat ban menahan beban yang lebih berat untuk berputar di atas jalan. Jika truk atau bus membawa beban melebihi kapasitas maksimalnya, ban hanya akan berumur kurang lebih 8-10 bulan.

Lain halnya dengan ban untuk lomba balap (*racing*). Ban jenis ini hanya dipakai untuk satu kali balapan saja dengan jarak tempuh kurang lebih 20-40 km. Ban *racing* kerap diganti untuk memaksimalkan kecepatan dan daya cengkraman saat mengikuti perlombaan. Namun, tidak sedikit pula ban *racing* bekas yang dijual kembali untuk dipakai sehari-hari. Ban *racing* bekas tersebut memiliki usia kurang lebih hanya 1 tahun jika dilakukan pemakaian secara terus menerus.

Terdapat perbedaan perilaku pelanggan terkait jenis-jenis ban ini mengharuskan setiap produsen ban untuk memaksimalkan potensi yang ada. Setiap tipe ban atau bahkan kendaraan yang digunakan dapat memberi gambaran akan kondisi pasar, baik pasar domestik maupun ekspor. Peluang untuk menghasilkan penjualan yang lebih baik sangat terbuka apabila perusahaan produsen ban dapat membaca situasi pasar dan menerapkan strategi yang tepat untuk bersaing pada industri ini.

2.2 Strategi

Strategi adalah sekumpulan keputusan dan rencana aksi dalam menentukan rencana perusahaan atau korporasi dalam jangka waktu yang panjang (Wheelen & Hunger, 2010). Strategi yang direncanakan akan memberikan gambaran mengenai langkah apa saja yang perusahaan akan lakukan untuk mencapai tujuannya. Stoner (2006) berpendapat bahwa strategi pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua, yaitu strategi berdasarkan pada apa yang perusahaan

akan lakukan dan berdasarkan pada apa yang perusahaan akan kerjakan. Perencanaan strategi dilakukan harus disesuaikan antara strategi apa yang akan dilakukan dan strategi apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan.

Porter (2008) mengatakan bahwa strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga dengan melibatkan beberapa aktivitas yang berbeda. Posisi strategis yang dimaksud adalah memilih aktivitas apa saja yang berbeda dari para kompetitornya. Strategi merupakan sebuah proses penjualan dalam bersaing, di mana esensi dari strategi salah satunya adalah memilih hal apa yang tidak seharusnya dilakukan. Strategi juga adalah menciptakan sebuah aktivitas yang cocok bagi perusahaan. Kesuksesan strategi bergantung pada mengerjakan berbagai aktivitas dan mengintegrasikannya dengan baik. Kluyfer dan Pearce (2006) mendefinisikan strategi sebagai hal yang perlu dilakukan perusahaan dalam memperoleh posisi untuk bersaing dengan kompetitornya. Dengan adanya strategi bersaing tersebut, perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan. Strategi merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan dan organisasi dalam menjalankan fungsi keorganisasiannya. Adanya strategi membuat setiap langkah yang dilakukan perusahaan akan memiliki arahan yang jelas sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Pembuatan strategi dimaksudkan untuk meningkatkan *value* dan kinerja dari perusahaan bagi para stakeholdernya. Perusahaan melakukan pemilihan strategi dengan menggunakan tahapan perumusan strategi.

2.3 Perumusan Strategi

Perumusan strategi dapat dilakukan melalui 3 langkah, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David, 2011). Formulasi strategi meliputi kajian visi dan misi perusahaan, melihat berbagai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, identifikasi kekuatan dan kelemahan dalam lingkup internal, dan menentukan strategi alternatif untuk dijalankan. Pembahasan dalam formulasi strategi meliputi bisnis apa yang layak dimasuki, alokasi sumber daya perusahaan, cakupan pasar, *merger*, dan sebagainya.

INPUT STAGE				
External Factor Evaluation (EFE) Matrix		Competitive Profile Matrix (CPM)	Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	
MATCHING STAGE				
Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal-External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
DECISION STAGE				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Gambar 2.2 Proses Perumusan Strategi (David, 2011)

Tahapan formulasi strategi sesuai dengan yang ada pada Gambar 2.2 dimulai dengan tahap *input stage*, yaitu tahap untuk memulai kuantifikasi proses perumusan strategi. Tahap ini juga menentukan faktor internal dan eksternal yang dianggap penting dalam menciptakan dan mengevaluasi strategi alternatif yang akan dirumuskan. *Tools* yang dapat digunakan dalam tahap *input* ini adalah Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal), Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) dan *Competitive Profile Matrix* (CPM).

Lalu tahap selanjutnya adalah *matching stage* yaitu menyesuaikan faktor kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman atau risiko yang dapat dihadapi. Penyesuaian faktor-faktor yang telah diidentifikasi tersebut secara efektif dapat mempermudah pihak perusahaan untuk merumuskan strategi alternatif. *Tools* yang dapat digunakan pada tahap ini adalah Matriks SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), Matriks IE (*Internal External*), dan Matriks *Grand Strategy*.

Setelah melakukan penyesuaian, tahap terakhir adalah tahap pengambilan keputusan. Dalam tahap pengambilan keputusan ini, dibutuhkan intuisi dan analisis yang mendalam untuk mendapatkan strategi alternatif yang dibutuhkan. Strategi-strategi alternatif yang sudah didapatkan sebelumnya akan diberikan kepada manajer atau karyawan yang berpartisipasi dalam melakukan analisis strategi dan aktivitas yang dipilih. *Tools* yang dapat digunakan pada tahap ini adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).

2.4 Analisis Lingkungan Perusahaan

Keberlangsungan bisnis perusahaan tidak hanya ditentukan oleh baik atau tidaknya penerapan strategi yang telah direncanakan. Kemampuan serta potensi yang dimiliki perusahaan juga tidak dapat menjamin apakah perusahaan tersebut dapat bertahan pada suatu industri. Lingkungan di sekitar perusahaan mempunyai peran besar dalam menentukan posisi perusahaan pada suatu industri dan mempengaruhi kinerja mereka.

Analisis lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi strategi yang telah dirancang oleh perusahaan. Terdapat 4 komponen pada analisis eksternal, yaitu analisis *customer*, analisis kompetitor, analisis pasar, dan analisis lingkungan (Aaker, 2001). Lingkungan eksternal perusahaan dapat dilihat dari sisi ekonomi, politik, sosial, budaya, teknologi, dan sebagainya.

Selain faktor eksternal, dibutuhkan analisis lingkungan internal merupakan identifikasi faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan dari perusahaan dalam menghadapi persaingan industri yang ada. Faktor-faktor internal tersebut secara fungsional terdiri dari:

a. Pasar dan Pemasaran

Pemasaran merupakan sebuah proses identifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan atau pasar. Pada fungsi pemasaran, perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor, yaitu analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, *pricing*, distribusi produk, riset pemasaran, dan analisis peluang pasar.

b. Keuangan dan Akuntansi

Keadaan finansial suatu perusahaan merupakan faktor utama yang dapat dijadikan alat ukur pencapaian perusahaan pada suatu industri. Kondisi finansial yang baik dan prospektif dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi para investor). Menurut David (2011), faktor-faktor finansial yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah pengelolaan keuangan perusahaan untuk

jangka pendek dan jangka panjang, penggunaan dan struktur modal kerja, sistem akuntansi perusahaan dan menjaga hubungan dengan investor.

c. Kegiatan Produksi Operasi

Dalam kegiatan produksi dan operasi, asset dan modal merupakan bagian terpenting pada perusahaan (David, 2011). Bagian produksi pada perusahaan memiliki peran untuk mengubah input barang atau bahan baku menjadi output berupa produk atau jasa yang dikeluarkan. Beberapa hal yang harus diperhatikan.

d. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting dalam kinerja dan pelaksanaan strategi perusahaan. SDM juga dipandang sebagai salah satu aset berharga yang harus suatu perusahaan. Strategi yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik apabila perusahaan tidak menginformasikannya kepada SDM. Keberhasilan dari perencanaan strategi tidak lepas dari kualitas SDM, semakin baik kualitas SDM perusahaan, semakin besar pula pengaruh positifnya terhadap kinerja perusahaan. Faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah kemampuan SDM, pemberian motivasi kerja, produktivitas dan pemberian insentif.

e. Sumber Daya Informasi

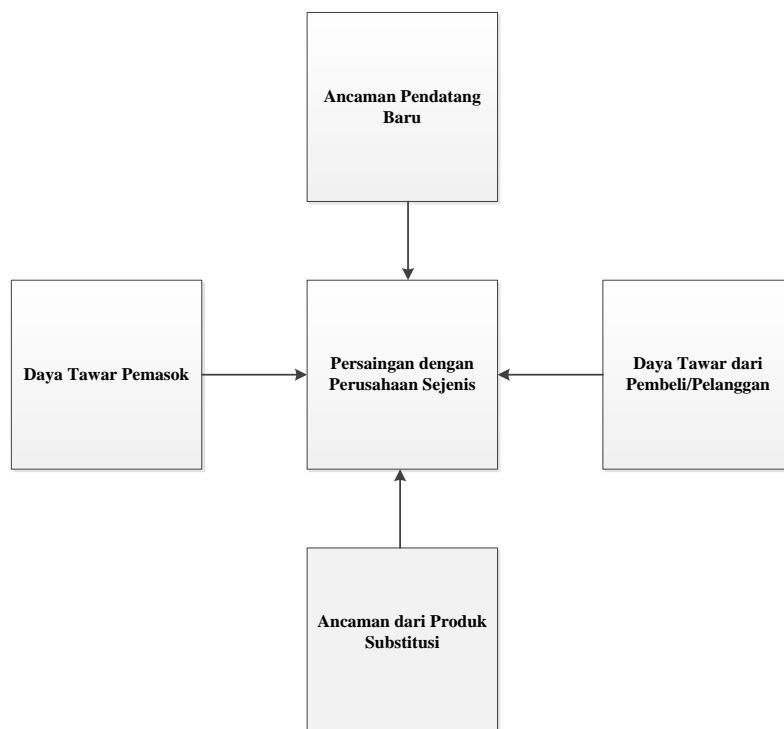
Penggunaan teknologi menjadi salah satu sumber daya informasi yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Sumber informasi yang baik dan mudah diakses dapat memperkaya *decision making* perusahaan dalam menerapkan sebuah kebijakan. Selain itu, penggunaan informasi yang tepat dapat membantu perusahaan meraih prestasi dan reputasi yang baik di mata para pelanggannya.

Dalam penelitian kali ini, analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan analisis industri dengan menggunakan 2 metode, yaitu *Porter's Five Forces* dan analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosio-kultural, Teknologi, Legal, Ekologi). Analisis industri tersebut akan memperlihatkan seperti apa kondisi industri ban saat ini. Hasil dari kedua metode itu kemudian akan dijadikan bahan pembuatan analisis SWOT berupa peluang dan ancaman.

Pada analisis lingkungan internal, metode yang digunakan adalah analisis bisnis model dengan *business model canvas* (BMC). Analisis BMC akan memetakan alur bisnis perusahaan secara keseluruhan. Perencanaan bisnis perusahaan yang dipetakan melalui analisis tersebut akan dijadikan bahan pembuatan analisis SWOT, yaitu kekuatan dan kelemahan.

2.4.1 Porter's Five Forces

Salah satu analisis yang dapat dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dan kuat pengaruh berbagai faktor eksternal adalah analisis persaingan industri. Analisis persaingan industri dilakukan untuk mengetahui persaingan yang ada pada suatu industri. Terdapat lima kekuatan dalam persaingan industri yang dalam pembentukan strategi (Porter, 2008). Penjabaran dari kelima kekuatan yang dapat dilihat pada Gambar 2.3 menggambarkan kondisi suatu industri, apakah industri yang bersangkutan menarik untuk dijalani. Kelima kekuatan tersebut dikenal dengan sebutan *Porter's Five Forces*.



Gambar 2.3 Diagram *Porter's Five Forces*

Gambaran kondisi industri juga dapat membantu para investor jika ingin bermain pada industri tersebut dengan memberikan pandangan mengenai sisi positif dan negatif dari setiap kekuatan. Analisis industri *Porter's Five Forces* terdiri dari 5 kekuatan, yaitu:

a. Ancaman Pendatang Baru

Dalam setiap industri, terdapat *barrier* atau batasan yang harus dilakukan atau dialami oleh setiap perusahaan yang hendak memulai atau mengakhiri bisnisnya di bidang tersebut. Kekuatan dari *barrier* ini akan menentukan posisi perusahaan jika harus bersaing dengan perusahaan baru pada suatu industri.

b. Persaingan dengan Perusahaan Sejenis

Persaingan dalam industri pastinya akan selalu ada selama banyak perusahaan yang berkecimpung pada industri yang sama. Persaingan dapat menyebabkan perusahaan untuk terus berusaha mengungguli pesaingnya dengan memberikan *competitive advantage* pada produknya, misalnya melakukan diferensiasi produk, jasa, dan mengefisiensi biaya produksi (listrik, biaya tenaga kerja, *procurement*, dan sebagainya).

c. Daya Tawar Pemasok

Pemasok dikatakan memiliki daya tawar yang besar bagi perusahaan apabila suatu industri yang terdiri dari beberapa perusahaan hanya memiliki sedikit atau bahkan satu pemasok saja. Hal ini akan menyebabkan kontrol harga oleh pemasok dan tentu dapat mengancam keberlangsungan hidup perusahaan.

d. Daya Tawar Pembeli

Pembeli atau pelanggan memiliki peran penting dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan di bidang industri tertentu, tak terkecuali industri ban. Dua faktor penting yang menentukan kekuatan tawar menawar dari pembeli adalah *bargaining leverage* dan sensitivitas harga.

e. Ancaman Produk Substitusi

Ancaman akan adanya barang pengganti dapat datang dari produk yang sejenis (*direct competition*) atau dapat datang dari produk yang berbeda namun memiliki fungsi yang sama (produk substitusi).

2.4.2 Analisis PESTEL

Selain *Porter's Five Forces*, identifikasi lingkungan eksternal perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan analisis PEST. Menurut Ward dan Peppard (2002), analisis terhadap faktor lingkungan eksternal meliputi 4 bidang, yaitu politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Analisis ini kemudian dikembangkan dengan penambahan aspek legal dan ekologi (lingkungan) sehingga dinamakan analisis PESTEL.

David (2011) mengatakan bahwa pada aspek politik, pemerintah baik pemerintah negara bagian, pemerintah kota maupun pemerintah asing adalah pembuat aturan, pekerja dan sekaligus pelanggan utama dari sebuah organisasi. Dalam sebuah industri yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, perusahaan perlu melakukan audit eksternal. Salah satu bagian terpenting dari audit eksternal tersebut adalah *political and legal forecasts*. Adanya perubahan dari hukum paten, antitrust dan tarif pajak dapat memberi pengaruh yang signifikan terhadap perusahaan.

Perubahan kebijakan pemerintah yang mungkin dapat terjadi dalam situasi politik tertentu akan menyebabkan perubahan prioritas pemerintah terhadap kehidupan politik di suatu negara atau kota. Perubahan prioritas tersebut dapat menginisiasi adanya kebijakan-kebijakan baru dalam berbagai hal, antara lain:

- a. Undang-undang ketenagakerjaan
- b. Undang-undang perlindungan para pelanggan
- c. Regulasi lingkungan
- d. Regulasi perpajakan
- e. Batasan dan larangan dalam perdagangan
- f. Persyaratan kesehatan dan keselamatan
- g. Beban birokrasi
- h. Tingkat korupsi

Seperti halnya pada faktor politik dan hukum, faktor ekonomi sebagian besar juga dipengaruhi dari kebijakan pemerintah dan kondisi perekonomian di suatu kota atau negara. Permasalahan yang berkaitan dengan faktor ekonomi antara lain perubahan tingkat inflasi, tingkat suku bunga, perpajakan, dan lain-lain yang dapat menyebabkan perubahan kekuatan mata uang suatu negara.

Kebijakan politik dan perekonomian suatu negara akan bergantung pada kehidupan sosial bermasyarakat pada suatu kota atau negara. Seluruh produk, jasa, dan pada organisasi profit maupun non-profit sangat dipengaruhi oleh berbagai peluang dan ancaman yang dihasilkan dari perubahan sosial, budaya, demografi, dan berbagai variabel lingkungan. Perubahan-perubahan tersebut merupakan sebuah *trend* yang akan berdampak pada gaya hidup masyarakat, baik dalam memproduksi barang dan jasa, maupun dalam mengonsumsi suatu produk. Perubahan *trend* akan menghasilkan perubahan perilaku konsumen yang akan membutuhkan produk, jasa, bahkan strategi yang berbeda.

Salah satu aspek yang terus berkembang dan tidak boleh dianggap remeh adalah teknologi. Dewasa ini, setiap perusahaan memiliki beban untuk terus berkembang dengan memanfaatkan ilmu teknologi yang semakin modern dan canggih. Pemanfaatan teknologi yang tepat akan berdampak positif bagi suatu perusahaan atau organisasi. Sebagai contoh, CEO dari sosial media MySpace menggunakan teknologi untuk memperluas perusahaannya yang dibantu oleh 1.600 pekerja kantor pada tahun 2009 bahkan saat terjadi resesi ekonomi yang memburuk. Saat itu, MySpace berencana menaikkan pendapatan sebesar 17% dari tahun sebelumnya dengan mengubah bentuk *site* mereka dan mengganti beberapa fitur, salah satunya adalah aplikasi *free streaming music*. MySpace kemudian memiliki anggota sebanyak 130 juta akun di dunia, dimana 76 juta anggotanya adalah penduduk Amerika Serikat. Hal ini cukup berbanding terbalik dengan Facebook yang memiliki pengguna sebanyak 150 juta di dunia, namun hanya 55 juta anggotanya yang berasal dari Amerika Serikat.

Pengaruh terbesar di bidang teknologi adalah internet, dimana keberadaan internet dapat mengubah siklus produk, mempercepat distribusi, menciptakan produk dan jasa yang baru, serta menghapus batasan pasar yang terhalang oleh letak geografis. Internet juga merubah skala ekonomi, *entry barriers* dari berbagai bisnis, dan mengubah hubungan antar sebuah industri dengan para pemasok, kreditor, pelanggan dan bahkan pesaing-pesaingnya. Teknologi merupakan peluang sekaligus ancaman yang harus dipertimbangkan saat perusahaan ingin melakukan formulasi strategi. Namun, beberapa organisasi tradisional masih membatasi pengeluaran terkait dengan perancangan teknologi. Kegagalan

beradaptasi terhadap teknologi sudah dialami oleh beberapa perusahaan dan strategi yang diterapkan merupakan salah satu pemicu kegagalan tersebut. Para ahli strategi terlalu banyak menghabiskan waktu untuk menghitung pangsa pasar, posisi produk dalam suatu industri, meramal harga penjualan dan potensi pasar, namun tidak memperhatikan perkembangan teknologi.

Seperti halnya teknologi, faktor lingkungan merupakan hal yang jarang diperhatikan oleh perusahaan. Perbedaan letak geografis, demografi dan aspek lainnya secara tidak langsung berdampak pada perilaku konsumen terhadap suatu bisnis atau industri. Keberadaan suatu perusahaan juga dapat memberikan dampak yang positif dan negatif dan harus diperhatikan oleh perusahaan jika ingin memilih untuk berbisnis pada suatu lingkungan atau daerah tertentu.

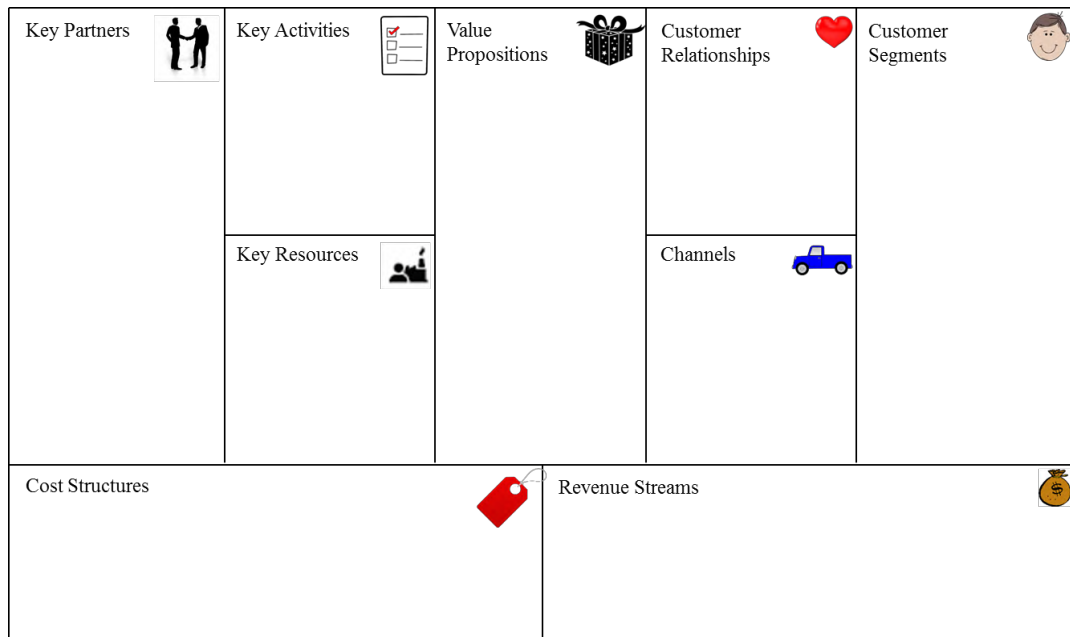
2.4.3 Analisis Model Bisnis (*Business Model Canvas*)

Dalam perencanaan bisnis, perusahaan dapat membuat sebuah model bisnis untuk menggambarkan sistem bisnis yang akan dijalani. Sebuah bisnis model yang baik akan mampu menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi dapat menciptakan, memberikan dan menangkap *value* yang diinginkan (Osterwalder, 2010). Selain itu, bisnis model dapat dikatakan sebagai *blueprint* untuk sebuah strategi untuk diimplementasikan sesuai struktur perusahaan yang ada.

Terdapat 4 area utama dalam berbisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur dan keuangan yang dijelaskan melalui kesembilan elemen pada bisnis model. Gambar 2.4 memperlihatkan bisnis model yang mencakup keseluruhan proses bisnis dari sebuah perusahaan atau organisasi. Kesembilan elemen yang membentuk blok dalam bisnis model tersebut antara lain:

a. *Customer Segments*

Setiap perusahaan dan organisasi berbasis profit yang dibangun tentu memiliki tujuan, salah satunya adalah memenuhi kebutuhan pelanggannya untuk meraih keuntungan. Dalam upaya memberikan kepuasan pada setiap pelanggannya, sebuah perusahaan kadang mengelompokkan setiap pelanggannya berdasarkan kebutuhan, perilaku atau atribut pada umumnya. Perusahaan perlu membuat segmentasi antar pelanggan jika:



Gambar 2.4 Bisnis Model Canvas (Osterwalder, 2010)

- 1) Pelanggan memiliki kebutuhan yang berbeda
- 2) Pelanggan dapat dijangkau melalui saluran distribusi yang berbeda
- 3) Pelanggan membutuhkan berbagai jenis hubungan yang berbeda
- 4) Pelanggan yang pada dasarnya memiliki tingkat profitabilitas berbeda
- 5) Pelanggan mau membayar untuk aspek yang berbeda

Bisnis model yang dibuat akan tergantung pada beberapa jenis segmentasi pelanggan, antara lain:

1) *Mass Market*

Bisnis model yang difokuskan pada pasar umum tidak membedakan antara *customer segments*. *Value propositions*, *distribution channels* dan *customer relationships* pada pasar umum memiliki kebutuhan dan masalah yang sama. Bisnis model ini sering digunakan pada jenis pelanggan barang elektronik.

2) *Niche Market*

Bisnis model yang difokuskan pada ceruk pasar memiliki *customer segments* yang khusus. *Value propositions*, *distribution channels* dan *customer relationships* pada bisnis model disesuaikan pada masing-masing segmen-segmen pelanggan tersebut. Bisnis model jenis ini sering digunakan pada hubungan antara pemasok dan pembeli.

3) *Segmented*

Beberapa bisnis model disesuaikan dengan segmen pasar yang memiliki sedikit perbedaan kebutuhan dan permasalahan, contohnya adalah perusahaan ritel Credit Suisse.

4) *Diversified*

Bisnis model ini membagi *customer segments* menjadi dua bagian yang terpisah karena masing-masing segmen memiliki kebutuhan dan permasalahan yang berbeda, contohnya adalah Amazon.com yang mulai melakukan diversifikasi bisnis dengan menjual *cloud computing* setelah sukses berbisnis sebagai salah satu *web companies* yang terkenal.

5) *Multi-sided platforms / markets*

Sebuah organisasi terkadang mempunyai bisnis model dimana terdapat dua atau lebih *customer segments* yang saling berhubungan. Contohnya adalah perusahaan kartu kredit yang membutuhkan basis yang besar dari para pemegang kartu kredit dan pedagang yang menggunakan kartu kredit.

b. *Value Propositions*

Value propositions merupakan alasan mengapa pelanggan dapat memilih satu perusahaan dibanding perusahaan lainnya dalam memenuhi kebutuhannya. *Value* yang ditawarkan perusahaan dapat berupa produk atau jasa. *Value* yang diberikan tidak harus merupakan sesuatu yang baru atau inovatif, namun dapat dilakukan dengan beberapa penambahan fitur dan atribut dari produk atau jasa yang sudah ada di pasaran. Dalam membuat sebuah *value propositions*, perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa hal berikut, antara lain:

1) Kebaruan

Beberapa *value* dapat disampaikan dengan kebaruan, sebagian besar pada bidang teknologi pada zaman sekarang ini. Contohnya adalah perkembangan *smartphone* yang menonjolkan sisi kebaruan dari bagian teknologi dibandingkan dengan telepon genggam biasa.

2) Performansi

Meningkatkan performa produk merupakan salah satu cara yang lazim dilakukan untuk meningkatkan *value* dari sebuah produk. Contohnya adalah sektor PC (*Personal Computer*) yang terus menggunakan mesin-

mesin canggih untuk meningkatkan performanya. Mesin-mesin tersebut dapat memberikan nilai tambah pada suatu PC dari sisi kecepatan beroperasi, memori penyimpanan yang lebih besar, dan grafik yang lebih baik

3) *Customization*

Menyesuaikan produk dan jasa pada sebuah kebutuhan pelanggan merupakan salah satu pembentukan *value*. Adanya kostumisasi secara masal yang melibatkan pelanggan dalam proses produksi (*co-creation*) memiliki peran penting dalam meningkatkan performa produk atau jasa itu sendiri.

4) “*Getting the job done*”

Perusahaan dapat menciptakan *value* hanya dengan membantu pelanggan untuk menyelesaikan beberapa pekerjaan. Contohnya adalah Rolls Royce dimana pelanggan *airline* mereka bergantung pada manufaktur dan jasa untuk mesin jet dari perusahaan tersebut. Hal ini membuat pelanggan dapat fokus pada pesawatnya dan Rolls Royce mendapat bayaran setiap jam saat mesin mereka digunakan.

5) Desain

Desain merupakan salah satu elemen penting yang sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat secara superior unggul terhadap produk sejenis dari perusahaan lainnya. Industri elektronik dan *fashion* merupakan contoh dimana desain memegang peranan penting dalam memberikan *value* yang berbeda satu dengan yang lainnya.

6) Merek atau status

Sebuah merek dapat mencerminkan *value* dari produk yang ditawarkan, contohnya jam Rolex dimana merek tersebut mencerminkan “kemewahan”.

7) Harga

Menawarkan produk yang sama dengan harga yang relatif lebih rendah dapat menciptakan sebuah *value* tersendiri terhadap segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga produk. Contoh dari produk yang menggunakan harga sebagai *value propositions* adalah Nano, yaitu sebuah

mobil baru dengan harga relatif rendah yang didesain dan dibuat oleh konglomerat asal India.

8) Pengurangan biaya

Membantu pelanggan dengan mengurangi biaya penggunaan suatu produk atau jasa juga merupakan salah satu cara dalam menciptakan *value*.

9) Pengurangan risiko

Pengurangan risiko dalam penggunaan yang dilakukan oleh pelanggan terhadap sebuah produk atau jasa tertentu merupakan *value* yang dapat dikembangkan, contohnya adalah jaminan atau garansi dalam penggunaan mobil selama setahun setelah pembelian, garansi penggunaan produk elektronik tertentu, dan sebagainya.

10) Kemudahan akses

Membuat produk dan jasa yang mempermudah pelanggan dalam aksesnya dapat menjadi *value* tersendiri, contohnya adalah NetJets yang berbisnis pada bidang kepemilikan jet pribadi

11) Kemudahan penggunaan

Kemudahan penggunaan merupakan *value* yang sudah banyak digunakan oleh beberapa perusahaan. Contohnya adalah Apple yang mempermudah akses penggunaan music oleh pelanggannya dengan membuat aplikasi untuk mengunduh, membeli, dan mendengarkan musik.

c. *Channels*

Dalam sebuah bisnis, perusahaan harus dapat menjangkau pelanggannya dengan *channel* atau jalur distribusi tertentu. Kemudahan akses produk akan membuat perusahaan dapat menyebarkan *value* produk yang ingin ditawarkan dengan baik. Elemen ini mempunyai berbagai manfaat, antara lain:

- 1) Meningkatkan *awareness* pelanggan mengenai produk dan jasa dari suatu perusahaan
- 2) Membantu pelanggan untuk mengevaluasi *value propositions* dari perusahaan
- 3) Memungkinkan pelanggan untuk membeli produk dan jasa yang spesifik
- 4) Menyampaikan *value propositions* kepada pelanggan
- 5) Menyediakan bantuan pelanggan setelah pembelian produk

Dalam menyalurkan produknya, terdapat dua tipe *channel* yang dapat dilakukan, yaitu:

- 1) *Direct sales*, yaitu penjualan yang dilakukan langsung oleh perusahaan. Penjualan produk dapat dilakukan melalui outlet, website dan penjualan secara langsung via *sales*.
- 2) *Indirect sales*, yaitu penjualan produk melalui pihak lain, seperti distributor atau menjual produk di outlet milik perusahaan lain.

Sedangkan dalam memilih produk, pelanggan akan melewati kelima tahapan dalam distribusi produk, yaitu *awareness*, *evaluation*, *purchase*, *delivery* dan *after sales*.

d. *Customer Relationships*

Perusahaan dapat membangun *customer relationship* untuk terus berhubungan dengan para pelanggan walaupun mereka sudah mengonsumsi produk yang ditawarkan. *Customer relationship* pada dasarnya dilakukan oleh perusahaan untuk akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan meningkatkan penjualan produk. Dalam menjaga hubungan dengan pelanggan, perusahaan dapat melakukan berbagai hal berikut, antara lain:

1) *Personal Assistance*

Hubungan ini dibangun berdasarkan interaksi antar manusia di mana seorang pelanggan dapat berhubungan dengan representatif pelanggan yang dapat membantunya dalam proses penjualan atau saat pembelian telah selesai dilakukan. Hal ini dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung seperti melalui *call centers*, *e-mail*, dan media lainnya.

2) *Dedicated Personal Assistance*

Jenis hubungan ini dilakukan terhadap seorang individu untuk membangun kedekatan dalam jangka waktu yang panjang, contohnya adalah *private banking*.

3) *Self-Service*

Pada jenis hubungan ini, perusahaan secara tidak langsung meningkatkan hubungannya dengan pelanggan dengan menyediakan seluruh kebutuhan pelanggan untuk melayani dirinya sendiri.

4) *Automated Services*

Tipe hubungan ini menggabungkan antara *self-service* dan proses dari sebuah sistem secara otomatis, contohnya pada pembuatan akun *online*

5) Komunitas

Pembuatan komunitas oleh perusahaan untuk pelanggan yang menggunakan produknya dapat memfasilitasi hubungan antar pelanggan. Beberapa perusahaan juga membangun komunitas

6) *Co-creation*

Semakin banyak perusahaan yang melibatkan pelanggan dalam proses pembentukan *value* produk mereka. Contoh dalam *co-creation* ini adalah Amazon.com yang membuat kolom *review* bagi para pelanggannya dan Youtube yang meminta para penggunanya untuk membuat konten video untuk konsumsi publik

e. *Revenue Streams*

Setiap perusahaan yang berbasis profit bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan mereka. Pendapatan yang dimaksud dapat diperoleh dari dua cara, yaitu transaksi dari pembayaran pelanggan di mukadan pendapatan berulang dari transaksi yang telah dilakukan. Selain itu, perusahaan pada umumnya memiliki berbagai bentuk pemasukan, antara lain:

1) Penjualan aset

Penjualan aset atau barang secara fisik adalah metode paling digunakan untuk mendapatkan pendapatan. Contohnya adalah Amazon.com yang menjual buku, musik, barang elektronik, dan barang-barang lainnya secara online. Contoh lainnya adalah Fiat yang memproduksi kendaraan roda 4 untuk digunakan, untuk dijual kembali, bahkan untuk dihancurkan.

2) Biaya penggunaan

Biaya ini dihasilkan dari jasa yang telah diberikan perusahaan kepada pelanggan. Semakin banyak atau lama penggunaan suatu jasa, semakin banyak harga yang harus dibayar oleh pelanggan, contohnya adalah penggunaan operator telepon, penyewaan kamar hotel, dan lain sebagainya.

3) Biaya berlangganan

Biaya ini diperoleh dari adanya akses berkelanjutan dari pelanggannya. Contohnya adalah *game online*, jasa musik dari Nokia, dan lain-lain.

4) Peminjaman atau penyewaan atau *leasing*

Biaya ini didapatkan dari peminjaman aset kepada pelanggan, dimana pelanggan dapat menggunakan aset namun tidak memiliki aset tersebut.

5) Lisensi

Biaya ini didapatkan dengan memberikan pelanggan izin untuk menggunakan barang yang dilindungi hak patennya dan dibayar dengan menggunakan biaya lisensi.

6) Biaya broker

Biaya ini didapat dari jasa perantara yang dilakukan pihak ketiga atau pihak lain. Contohnya adalah jasa kartu kredit dimana mereka mendapatkan biaya dari persentase pembayaran yang terjadi dari penggunaan kartu kredit antara seorang pembeli dan penjual.

7) Biaya iklan

Biaya ini didapatkan dari adanya iklan dari sebuah merek, jasa atau produk tertentu yang biasanya dilakukan oleh media baik *online* maupun *offline*.

8) *Fixed Menu Pricing*

Harga produk ditentukan dari variabel yang tidak berubah. *Fixed cost* ditentukan.

9) *Dynamic Pricing*

Harga produk ditentukan oleh kondisi pasar.

f. *Key Resources*

Dalam melaksanakan sebuah bisnis, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya yang digunakan untuk menciptakan *value propositions*, meraih pasar yang dituju, menjaga hubungan dengan segmentasi pelanggan yang telah ditentukan, dan meraih pemasukan. Setiap *key resources* yang dibutuhkan bergantung pada bisnis model yang dibentuk. *Key resources* dapat terdiri dari berbagai jenis aset, antara lain:

1) Aset Fisik

Aset fisik yang dapat menjadi *key resources* suatu perusahaan dapat berupa fasilitas produksi, gedung, kendaraan, mesin, sistem, sistem *point-of-sales*, dan jaringan distribusi. Pada perusahaan logistic, *warehouse* dan infrastruktur logistik juga dapat menjadi *key resources*. Contohnya adalah Wal-Mart dan Amazon.com

2) Aset Intelektual

Kepemilikan merek, hak paten, *copyrights*, *partnerships*, dan data pelanggan merupakan komponen yang penting dalam sebuah bisnis model. Aset intelektual termasuk sulit untuk dikembangkan namun memiliki *value* yang besar untuk ditawarkan. Contohnya adalah Microsoft.

3) Sumber daya manusia

Setiap bisnis yang dijalankan akan membutuhkan manusia sebagai penggerak dalam bisnis itu. Sumber daya manusia lebih dibutuhkan pada perusahaan yang menggunakan *knowledge-intensive* pada industri kreatif, contohnya adalah Novartis.

4) Finansial

Finansial merupakan aset atau modal penting dalam menjalankan suatu bisnis. Aset finansial dapat berupa uang, jaminan keuangan, kredit, atau saham yang digunakan untuk mempekerjakan karyawan, contohnya adalah perusahaan telepon genggam Ericsson.

g. *Key Activities*

Key activities menunjukkan apa saja yang harus dilakukan agar bisnis model yang dibuat dapat dilaksanakan dengan baik. Sama seperti *key resources*, berbagai aktivitas tersebut dilakukan untuk menciptakan dan menyampaikan *value propositions*, meraih pasar tujuan, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan pemasukan. Dalam kasus Microsoft, pengembangan *software* merupakan salah satu *key activities* yang dilakukannya, sementara pada Dell, manajemen rantai pasok merupakan *key activities* yang dilakukan. Berbagai jenis *key activities* adalah sebagai berikut.

1) Produksi

Aktivitas yang berkaitan dengan produksi adalah desain, pembuatan, dan pengiriman produk dalam jumlah dan kualitas tertentu. Produksi mendominasi bisnis model pada perusahaan manufaktur.

2) Pemecahan masalah atau *problem solving*

Aktivitas yang berhubungan dengan pemecahan masalah merupakan salah satu solusi yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan kepada para pelanggannya, contohnya adalah perusahaan konsultan, rumah sakit dan sebagainya. Sebagian besar perusahaan-perusahaan tersebut memiliki *key activities* untuk pengembangan sumber daya manusianya, seperti *knowledge management* dan *training* berkala.

3) *Platform* atau jaringan

Bisnis model yang dibangun dengan *platform* sebagai salah satu *key resources* akan memiliki aktivitas yang berhubungan dengan jaringan, penyesuaian *platform*, *software*, dan merek. Contohnya adalah eBay.com yang terus meningkatkan *platform* yang dimilikinya, yaitu *website* eBay.com.

h. *Key Partnerships*

Menjalin hubungan dengan perusahaan lain atau *partnerships* dapat membantu perusahaan dalam proses bisnis mereka. Pada umumnya terdapat 4 tipe *partnerships* yang dapat dijalin oleh perusahaan, yaitu strategi aliansi dengan non-kompetitor, *coopetition* (*partnerships* dengan kompetitor), *joint ventures* untuk pembentukan bisnis baru, dan *buyer-supplier relationships* untuk mendapatkan pasokan bahan baku tertentu. Beberapa hal yang dipertimbangkan saat menjalin kerjasama dengan perusahaan lain adalah:

1) Optimisasi dan skala ekonomi

Kerjasama yang paling umum untuk dimiliki sebuah perusahaan adalah dengan pemasoknya untuk melakukan optimasi sumber daya dan aktivitas produksi. Optimisasi dan skala ekonomi terkadang menjadi alasan untuk mengurangi biaya produksi dan aktivitas agar perusahaan tidak menjalankan seluruh bisnis proses seorang diri. Hal tersebut dilakukan dengan melibatkan *outsourcing* dan berbagi infrastruktur.

2) Pengurangan risiko dan ketidakpastian

Kerjasama dapat mengurangi risiko dalam lingkungan bisnis yang kompetitif yang berdasarkan pada ketidakpastian. Para pesaing tidak terbiasa untuk bekerja sama saat sama-sama sedang bersaing. Contohnya adalah Blu-ray, dimana masing-masing individu mereka bersatu untuk memperkenalkan Blu-ray kepada pasar namun tetap bersaing satu sama lain dalam pasar yang sama.

3) Akuisisi dari sumber daya dan aktivitas tertentu

Beberapa perusahaan memiliki sendiri sumber daya dan melakukan sendiri seluruh aktivitas yang ada sesuai dengan bisnis model yang tersedia. Namun perusahaan dapat mengembangkan potensi mereka dengan bergantung pada perusahaan lain dalam penyediaan sumber daya atau melakukan beberapa aktivitas tambahan. Hubungan kerjasama tersebut dilakukan untuk menambah pengetahuan, lisensi, atau menambah akses pada pelanggan. Contohnya adalah perusahaan telepon genggam yang melisensikan sebuah *operating system* untuk *handsets* mereka daripada melakukan pengembangan sendiri.

i. *Cost Structure*

Elemen ini merupakan bagian terpenting dalam bisnis model untuk membahas biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan *value propositions*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, dan *key partnerships*. Penentuan biaya dapat ditentukan dengan dua jenis, yaitu *cost-driven* dan *value-driven*. *Cost-driven* adalah meminimalisasi biaya yang dikeluarkan tanpa menggunakan atribut atau fitur tambahan dalam proses bisnisnya, contohnya adalah *low-cost airline*. Sedangkan *value-driven* adalah biaya yang difokuskan pada penciptaan *value*, contohnya pada hotel-hotel mewah. Beberapa karakteristik dari struktur biaya yang ada pada umumnya adalah:

1) *Fixed costs*

Biaya yang dikeluarkan tidak dipengaruhi oleh jumlah barang atau jasa yang diperdagangkan. Contohnya adalah gaji pegawai, biaya sewa, fasilitas fisik produksi, dan sebagainya

2) *Variable costs*

Biaya ini bergantung pada jumlah barang atau jasa yang diperdagangkan. Contohnya adalah festival musik.

3) Skala ekonomi

Perusahaan yang besar mendapatkan keuntungan dari tingkat pembelian dari curah yang lebih rendah. Hal ini dapat meminimalisasi biaya namun dapat menambah *output* yang dihasilkan.

4) Cakupan ekonomi

Keuntungan dari biaya didapat dari cakupan yang luas untuk beroperasi. Perusahaan besar kadang memiliki aktivitas pasar atau jalur distribusi yang sama untuk mendukung beberapa produk mereka.

2.5 Analisis SWOT

Dalam melakukan perumusan strategi bagi PT MASA, terlebih dahulu kita harus mengetahui apa saja faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan bisnis PT MASA. Faktor-faktor terkait perumusan strategi diidentifikasi dengan melakukan analisis SWOT faktor internal dan faktor eksternal. Menurut Rangkuti (2006), analisa SWOT ialah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi perusahaan. Faktor yang dimaksud adalah faktor internal, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta faktor eksternal, yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Penjelasan dari setiap faktor dapat dilihat sebagai berikut.

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan bagi perusahaan adalah sebuah kemampuan atau adanya sumber daya yang dapat membuat mereka memiliki keunggulan atau berpotensi memiliki *competitive advantage* terhadap para pesaingnya. Kekuatan yang terdapat pada perusahaan dapat berasal dari keunggulan sumber daya alam dan manusia, merek yang terkenal memiliki reputasi baik, hak paten, dan sebagainya.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan bagi perusahaan merupakan sesuatu yang membuat perusahaan mengalami kesulitan dalam persaingan industri. Kelemahan yang terdapat

pada perusahaan dapat berupa kesulitan mendapatkan akses sumber daya, kesulitan jalur distribusi produk, merek yang lemah, dan sebagainya.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan sebuah kesempatan bagi perusahaan untuk memanfaatkan kondisi eksternal untuk mengembangkan potensi dan meraih keuntungan. Peluang tersebut dapat berupa pemenuhan kebutuhan pelanggan yang tidak dipenuhi pasar, munculnya *trend* atau teknologi baru, perubahan peraturan perdagangan, dan sebagainya.

d. Ancaman (*Threat*)

Ancaman juga merupakan sebuah faktor atau kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja bahkan keberlangsungan bisnis perusahaan. Ancaman yang dimaksud dapat berupa munculnya perubahan regulasi perdagangan, terdapat banyak pesaing yang lebih unggul, munculnya produk substitusi dalam industri, perubahan kebutuhan atau selera pelanggan, dan sebagainya.

Faktor-faktor tersebut kemudian akan diberi pembobotan berdasarkan besar atau tidaknya pengaruh yang dapat diberikan kepada perusahaan. Pembobotan pada faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman, akan digunakan sebagai penilaian Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Sedangkan pembobotan pada faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, akan digunakan sebagai penilaian Evaluasi Faktor Internal (IFE). Kedua pembobotan tersebut akan digunakan dalam pembuatan Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) yang berfungsi untuk mengetahui dimana posisi perusahaan pada sebuah industri.

2.6 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks EFE adalah matriks evaluasi untuk menentukan posisi perusahaan dari sisi eksternal. David (2011) mengatakan bahwa Matriks EFE dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi informasi yang berasal dari luar perusahaan, yaitu ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, teknologi, hukum dan persaingan industri. Pembobotan faktor eksternal pada Matriks EFE dapat dibuat seperti yang ada pada Tabel 2.3. Tahap pembuatan Matriks EFE adalah sebagai berikut.

- a. Identifikasi 15 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Kelompokkan setiap faktor ke dalam sebuah tabel. Tabel 2.3 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFE.
- b. Pada setiap faktor, tetapkan bobot dari antara angka 0,0 (tidak penting) dan 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan menunjukkan kepentingan relatif atau pengaruh faktor tersebut yang berasal dari kondisi industrinya. Faktor peluang biasanya mendapatkan bobot yang lebih besar daripada ancaman. Bobot dapat ditentukan dengan membandingkan perusahaan pesaing yang sukses dengan yang tidak sukses atau melalui rapat perusahaan.. Jumlah bobot setiap faktor harus mencapai angka 1,0 saat dijumlahkan.

Tabel 2.3 Contoh Tabel Pembobotan Faktor Internal untuk Matriks EFE

Faktor Eksternal		Bobot	Nilai	Nilai Pembobotan
Peluang				
O1				
O2				
O3				
O4				
O5				
Ancaman				
T1				
T2				
T3				
T4				
T5				
TOTAL		1,00		

- c. Pada setiap faktor yang telah diberi pembobotan, tetapkan *rating* atau peringkat kepada masing-masing faktor. Pemberian bobot berdasarkan pada kemampuan dan respon perusahaan untuk menghadapi faktor-faktor eksternal tersebut dengan strategi yang sudah dilaksanakan. Pemberian *rating* pada faktor peluang maupun ancaman dapat diberi *rating* dari angka 1-4 dengan ketentuan sebagai berikut.
 - 1) Angka 1 sebagai respon strategi perusahaan terhadap faktor perusahaan lemah
 - 2) Angka 2 sebagai respon strategi perusahaan terhadap faktor sedang

- 3) Angka 3 sebagai respon strategi perusahaan terhadap faktor baik
- 4) Angka 4 sebagai respon strategi perusahaan terhadap faktor sangat baik
- d. Kalikan bobot dan peringkat setiap faktor untuk mendapatkan *weighted score*
- e. Jumlahkan seluruh *weighted score* dari masing-masing faktor.

Jumlah keseluruhan *weighted score* akan berada pada angka antara 1,0 (rendah) hingga 4,0 (tinggi) dengan rata-ratanya yaitu 2,5. Jika perusahaan memiliki nilai EFI dibawah 2,5 maka perusahaan mempunyai posisi internal yang lemah, sedangkan jika memiliki nilai EFE lebih dari 2,5 maka perusahaan memiliki kondisi eksternal yang kuat.

2.7 Evaluasi Faktor Internal (Matriks EFI)

Sama halnya dengan Matriks EFE, Matriks EFI adalah matriks evaluasi untuk menentukan posisi perusahaan dari sisi internal. Menurut David (2011), Matriks EFI adalah sebuah alat untuk melakukan evaluasi terhadap berbagai kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi pada perusahaan. Tabel 2.4 menunjukkan contoh tabel untuk pembuatan Matriks EFI didasari oleh analisis lingkungan internal yang telah diidentifikasi oleh perusahaan. Tahap pembuatan Matriks EFI adalah sebagai berikut.

Tabel 2.4 Contoh Tabel Pembobotan Faktor Internal untuk Matriks EFI

Faktor Internal		Bobot	Nilai	Nilai Pembobotan
Kekuatan				
S1				
S2				
S3				
S4				
S5				
Kelemahan				
W1				
W2				
W3				
W4				
W5				
TOTAL		1,00		

- a. Identifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Tabel 2.1 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFI.
- b. Pada setiap faktor, tetapkan bobot dari antara angka 0,0 (tidak penting) dan 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan menunjukkan kepentingan relatif atau pengaruh faktor tersebut yang berasal dari kondisi industrinya. Faktor yang memberikan pengaruh yang besar dapat diberi bobot yang tinggi. Jumlah bobot setiap faktor harus mencapai angka 1,0 saat dijumlahkan.
- c. Pada setiap faktor yang telah diberi pembobotan, tetapkan *rating* atau peringkat yang didasarkan pada perspektif perusahaan dengan ketentuan sebagai berikut.
 - 1) Angka 1 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh besar
 - 2) Angka 2 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh kecil
 - 3) Angka 3 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh kecil
 - 4) Angka 4 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh besar
- d. Kalikan bobot dan peringkat setiap faktor untuk mendapatkan *weighted score*
- e. Jumlahkan seluruh *weighted score* dari masing-masing faktor

Jumlah keseluruhan *weighted score* akan berada pada angka antara 1,0 (rendah) hingga 4,0 (tinggi) dengan rata-ratanya yaitu 2,5. Jika perusahaan memiliki nilai EFI dibawah 2,5 maka perusahaan mempunyai kondisi internal yang lemah, sedangkan jika memiliki nilai EFI lebih dari 2,5 perusahaan memiliki kondisi internal yang kuat. Hasil penilaian Matriks EFI dan EFE akan dimasukkan kedalam Matriks IE untuk melihat posisi perusahaan baik secara internal maupun eksternal. Hasil penilaian tersebut dapat membantu perusahaan untuk melakukan analisis portofolio bagi divisi atau lini produksi yang mereka miliki.

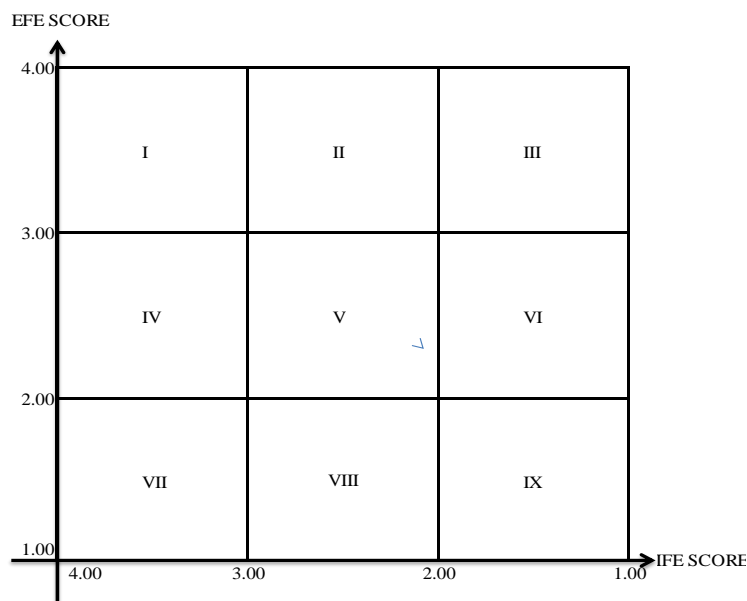
2.8 Analisis Portofolio

Analisis Portofolio adalah sebuah alat analisis yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan dalam mengidentifikasi unit bisnis atau lini produk perusahaannya. Portofolio dalam manajemen pemasaran menunjukkan adanya sekumpulan produk atau layanan jasa yang diperdagangkan oleh pihak perusahaan kepada para pelanggannya. Dalam penelitian kali ini, analisis portofolio dilakukan

dengan menggunakan dua alat analisis, yaitu Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) dan Matriks BCG (Matriks Boston Consulting Group). Kedua matriks tersebut digunakan untuk merumuskan strategi yang cocok untuk perusahaan multidivisi (Umar, 2003). Selain itu, kedua matriks merupakan dua *tools* analisis yang digunakan pada tahap *matching stage* pada sebuah perumusan strategi (David, 2011). Hasil analisis dari kedua matriks tersebut dapat dijadikan acuan untuk perusahaan dalam melakukan perumusan strategi bersaing, baik dalam bidang pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan sebagainya.

2.8.1 Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)

Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) merupakan sebuah matriks yang menempatkan posisi divisi sebuah perusahaan ke dalam sebuah diagram (David, 2011). Matriks IE tersusun dari dua sumbu, yaitu sumbu x yang berasal dari total nilai EFI, dan sumbu y yang berasal dari total nilai EFE. Masing-masing sumbu x dan sumbu y terdiri dari angka 1,0 hingga 4,0. Pada sumbu x, jika total nilai EFI atau EFE berada pada angka 1,0 sampai 1,99 maka perusahaan memiliki posisi internal atau eksternal yang lemah. Jika total nilai EFI atau EFE berada pada angka 2,0 sampai 2,99 maka perusahaan dapat dikatakan memiliki posisi internal atau eksternal yang sedang,. Sementara jika perusahaan mendapat 3,0 sampai 4,0 pada total nilai EFI atau EFE, perusahaan memiliki posisi internal atau eksternal yang kuat.



Gambar 2.5 Matriks Internal-Eksternal

Pada Gambar 2.5, diagram Matriks IE dibagi menjadi 9 kuadran. Masing-masing kuadran menggambarkan berada diposisi manakah divisi yang dianalisis pada suatu perusahaan dan strategi apa yang cocok untuk diterapkan pada masing-masing divisi. Hasil dari pembagian pada diagram Matriks IE mempunyai ketentuan sebagai berikut.

- a. Kuadran I, II dan IV menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *grow and build*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).
- b. Kuadran III, V atau VI menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *hold and maintain*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
- c. Kuadran VI, VII atau IX menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *harvest or divest*. Strategi yang direkomendasikan adalah melakukan penghematan dan melakukan strategi diversifikasi.

2.8.2 Matriks Boston Consulting Group (Matriks BCG)

Dalam analisis portofolio produk, Matriks BCG merupakan salah satu alat yang sering digunakan oleh perusahaan. Matriks BCG pertama kali dirancang oleh Bruce Henderson, pendiri dari perusahaan Boston Consulting Group pada tahun 1970 untuk membantu perusahaan atau korporasi dalam melakukan analisis unit bisnis dan lini produk perusahaan yang bersangkutan. Penggunaan Matriks BCG menunjukkan hubungan antara pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif pada persaingan suatu industri. Hal ini berkaitan dengan banyaknya perusahaan yang membuat laporan keuangan tanpa menyertakan informasi finansial pada setiap unit bisnis yang dimiliki.

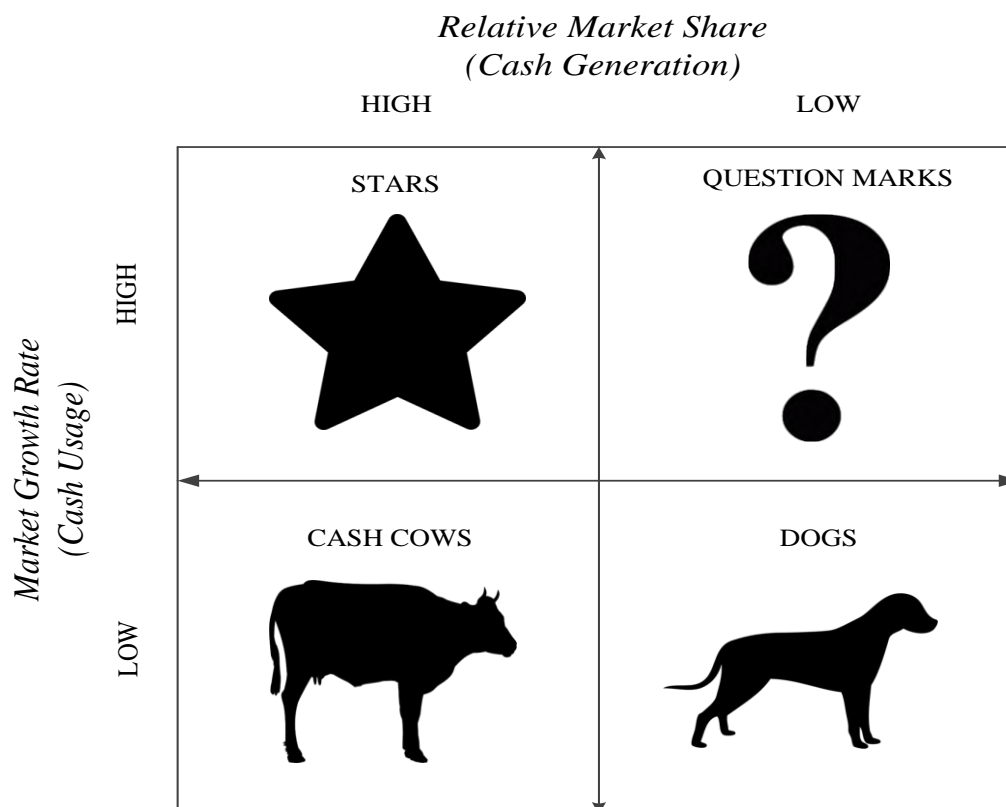
Matriks BCG secara kasat mata memetakan perbedaan antar divisi pada suatu perusahaan berdasarkan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatifnya. Pangsa pasar relatif adalah sebuah rasio yang didapatkan dari pemasukan atau pangsa pasar dari divisi itu sendiri dalam sebuah industri dan pemasukan atau pangsa pasar dari pesaing terkuat dalam industri tersebut (David, 2011).

Pertumbuhan pasar sendiri ditunjukkan dengan rata-rata peningkatan pemasukan dari beberapa pesaing yang unggul pada suatu industri.

Pada pembuatan Matriks BCG, perusahaan dapat melihat berada di posisi mana divisi atau lini produk yang dianalisis. Gambar 2.6 menunjukkan bahwa erdapat 4 kuadran yang membedakan setiap posisi untuk berbagai divisi pada perusahaan yang dianalisis, yaitu:

a. *Question Marks* (kuadran I)

Divisi atau lini produk yang berada pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah namun memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi. Kuadran ini disebut dengan tanda tanya atau *question marks* karena perusahaan harus mengambil keputusan apakah divisi yang berada pada kuadran ini harus diperkuat dengan melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau dijual.



Gambar 2.6 Matriks BCG

b. *Stars* (kuadran II)

Divisi atau lini produk yang berada pada kuadran ini memiliki peluang terbesar bagi perusahaan untuk bertumbuh dan keuntungan. Divisi-divisi yang memiliki pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar yang tinggi seharusnya dapat diinvestasikan agar dapat memperkuat posisi mereka. Strategi yang disarankan adalah melakukan strategi integrasi *forward*, *backward*, dan horizontal, serta melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

c. *Cash Cows* (kuadran III)

Divisi atau lini produk yang berada pada kuadran ini memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi namun bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat. Kuadran ini disebut sebagai sapi perah atau *cash cows* karena perusahaan sudah mendapatkan keuntungan lebih dari target mereka dari pemasukan divisi tersebut. Strategi yang direkomendasikan jika terdapat divisi pada kuadran ini adalah melakukan diversifikasi dan pengembangan produk untuk mempertahankan posisinya.

d. *Dogs* (Kuadran IV)

Divisi atau lini produk yang berada pada kuadran ini memiliki pangsa pasar relatif yang rendah pada industri yang pertumbuhan pasarnya lemah. Lemahnya posisi divisi yang berada pada kuadran ini secara internal dan eksternal membuat divisi tersebut harus dilikuidasi atau divestasi. Melakukan penghematan dan pembatasan biaya dan produksi dapat membuat divisi terkait kembali menjadi divisi yang *profitable*.

Secara keseluruhan, strategi yang dapat diterapkan setelah melakukan analisis Matriks BCG adalah menuai hasil atau *harvest* pada *cash cows*, divestasi pada *dogs* dan beberapa divisi pada *question marks*, serta meningkatkan dan melakukan investasi pada *cash cows* (Kotler, 2008). Keuntungan dari penggunaan Matriks BCG sendiri adalah orang yang membacanya akan mudah memahami dengan hanya melihat kuadran yang terisi divisi-divisi yang dianalisis. Selain itu, matriks ini menunjukkan arus kas setiap divisi, karakteristik investasi, dan kebutuhan setiap divisi ada perusahaan. Perubahan divisi dapat terjadi secara melawan arah jarum jam seiring berjalannya waktu, yaitu *dogs* menjadi *question marks*, *question*

marks menjadi *stars*, *stars* menjadi *cash cows*, dan *cash cows* menjadi *dogs*. Setiap perusahaan harus menjaga siklus divisi dan lini produknya pada kuadran *stars* sehingga memperbesar kemungkinan perusahaan untuk memiliki divisi yang unggul dibanding para pesaing industrinya.

2.9 Analisis Matriks Perencanaan Strategis Kualitatif (QSPM)

Setelah dilakukan tahap *input stage* dan *matching stage*, faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian akan dilakukan tahap terakhir dalam formulasi strategi bisnis PT MASA yaitu *decision stage* dengan menggunakan Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis QSPM adalah alat untuk melakukan pendekatan atau mengevaluasi strategi yang akan diterapkan sehingga dapat mengoptimalkan hasil yang diperoleh (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). Pendekatan ini yang berfungsi untuk memilih strategi terbaik secara objektif menggunakan hasil *input* data dan faktor-faktor yang telah dimasukkan. Analisis ini menggunakan faktor internal dan faktor eksternal yang didapatkan pada *input stage* yaitu analisis internal-eksternal, dan mencocokkannya dengan hasil yang didapat dari *matching stage* yaitu matriks SWOT. Langkah-langkah dalam menerapkan metode analisis QSPM adalah:

- a. Menentukan daftar faktor internal dan eksternal perusahaan. Dalam penelitian ini, faktor internal dan eksternal diambil dari matriks IFE dan EFE yang kemudian akan diletakkan di bagian kiri tabel QSPM
- b. Mengidentifikasi strategi alternatif yang akan dievaluasi. Dalam penelitian ini, strategi alternatif didapatkan dari matriks Internal-Eksternal.
- c. Memberikan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal. Bobot yang digunakan pada QSPM dalam penelitian ini menggunakan bobot yang sama pada penghitungan IFE dan EFE.
- d. Menentukan *attractive score* (AS) untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. AS menunjukkan tingkatdaya tarik suatu faktor terhadap strategi alternative yang terpilih.
- e. Mengkalkulasikan nilai *total attractive score* (TAS). TAS didapat dari hasil perkalian antara bobot dengan AS yang telah ditentukan.
- f. Menjumlahkan TAS masing-masing strategi alternatif pada QSPM internal dan QSPM Eksternal.

2.10 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan terkait dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian-penelitian yang menjadi acuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Kusumawati (2001)

Penelitian ini berjudul Konsep Analisis Pengembangan Strategi Pemasaran dengan Metode *Portfolio Matrix* dan *Marketing Mix*. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengembangan strategi pemasaran pada bisnis deterjen PT X melalui identifikasi dan analisis lingkungan industri, analisis dan evaluasi lingkungan internal dan eksternal, serta identifikasi posisi atau kekuatan persaingan perusahaan tersebut dalam industri dengan analisis portofolio dan bauran pemasaran. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa deterjen A dan B produksi PT X berada pada posisi yang kuat dalam persaingan bisnisnya dan menggunakan Matriks GE dalam melakukan investasi untuk mengembangkan serta menjaga posisi setiap unit bisnis dari PT X.

b. Suciati Mega Wardani (2006)

Penelitian ini berjudul Analisis Strategi Pemasaran Industri Ban Mobil pada PT INTIRUB. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui fungsi pemasaran yang telah diterapkan oleh perusahaan dan mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Identifikasi faktor-faktor tersebut akan digunakan untuk merumuskan rekomendasi strategi pemasaran alternatif. Penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dengan analisis Matriks IE dan Matriks GE. Berdasarkan analisis Matriks IE, PT INTIRUB berada dalam kuadran *hold and maintain*, dengan demikian strategi yang layak dijalankan adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ban LT (*Light Truck*) dan TB (*Truck and Bus*) berada pada strategi investasi untuk tumbuh seperti merebut kepemimpinan pasar, tumbuh dengan memanfaatkan kekuatan, dan memperkuat daerah yang lemah. Ban radial, *passenger*, MLT (*Mini Light Truck*), dan ULT (*Ultra Light Truck*) berada pada strategi waspada atau hati-hati dalam pengelolaan produksi untuk menghasilkan laba. Strategi yang direkomendasikan adalah melindungi

program produksi yang telah ada dan memusatkan investasi pada segmen yang lebih menguntungkan dan beresiko rendah.

c. Amir Homayoun Sarfaraz et al. (2015)

Penelitian ini berjudul *Strategy Planning for Join-stock Companies, Case study: Software Development and Production in DIDGAH RAYANEH SAMA*. Tujuan dari penelitian ini adalah merencanakan strategi untuk perusahaan yang berdasarkan pada analisis lingkungan dan tujuan dari perusahaan komputer yaitu DIDGAH RAYANEH SAMA. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode strategi formulasi berdasarkan Fred David. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DIDGAH RAYANEH SAMA berada pada posisi *grow and build* dan strategi alternatif terbaik untuk dijalankan adalah membuat dan mengembangkan *management information systems* (MIS) berdasarkan pada *web*.

d. Amir Homayoun Sarfaraz, P. Hedayat (2013)

Penelitian ini berjudul *Strategy Formulating for Semi-governmental Companies, Case Study: Railway Transportation in QODS NIROO*. Penelitian ini bertujuan untuk merencanakan strategi berdasarkan analisis lingkungan dan visi dari QODS NIROO dengan menggunakan strategi formulasi dari Fred David. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi alternatif terbaik yang direkomendasikan adalah membuat *railway* di dalam kota karena industri *railway* di Iran dikuasai oleh pemerintah dan sedang mengalami perkembangan yang pesat.

e. Edward Mutandwa et al. (2009)

Penelitian ini berjudul *Analysis of Coffee Export Marketing in Rwanda: Application of the Boston Consulting Group Matrix*. Penelitian ini menggunakan Matriks BCG untuk menganalisis pasar ekspor kopi di Rwanda pada rentang tahun 2005-2008. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kopi asal Rwanda sebagian besar sudah dipasarkan di beberapa negara Eropa, seperti Swedia, Swiss, Jerman, Prancis, Inggris, dan Rusia. Dibutuhkan sebuah dorongan dalam menjalin hubungan kerjasama dengan pedagang internasional yang mengunjungi Rwanda untuk menyesuaikan kebutuhan konsumen pada negara-negara tersebut dengan tipe dan ekspektasi akan kualitas kopi.

Terdapat pula perkembangan pasar yang tinggi di Asia sehingga Jepang sehingga dibutuhkan desain program promosi untuk pasar yang menguntungkan.

f. Wenni Wahyuandari (2013)

Penelitian ini berjudul Analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG) terhadap Perencanaan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelompokan dan pemetaan masing-masing produk dalam Matriks BCG dalam menentukan strategi kompetitif yang efektif untuk Hotel Narita Tulungagung. Penelitian dilakukan dengan alat analisa metode *least square* untuk mengetahui tingkat pertumbuhan produk, tingkat pertumbuhan pasar, pangsa pasar relatif, dan pemetaan Matriks BCG. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa kamar tipe *Superior* (S), *Deluxe* (D) dan *Suite* (St) berada dalam kuadran *cash cows* atau sapi perah karena memiliki tingkat pertumbuhan yang rendah namun menguasai pangsa pasar. Strategi yang direkomendasikan adalah memelihara pasar, menciptakan tipe kamar baru, menciptakan bisnis baru, serta merekonstruksi bauran pemasaran yang telah ada.

Tabel 2.5 menunjukkan ringkasan mengenai penelitian terdahulu yang telah dilakukan. Berdasarkan pada penelitian-penelitian tersebut, penulis menyusun penelitian untuk perumusan strategi bersaing PT MASA dengan melakukan pengumpulan data berupa pengisian kuesioner *online* kepada para *expert* di PT MASA. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis industri, yaitu *Porter's Five Forces* dan analisis PESTEL sebagai analisis lingkungan eksternal. Sedangkan untuk analisis lingkungan internal, penulis merumuskan pembuatan bisnis model dengan menggunakan *business model canvas* (BMC).

Hasil analisis lingkungan eksternal dan internal dari berbagai metode di atas akan dijadikan bahan perumusan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), di mana analisis tersebut dilakukan untuk menentukan nilai EFI (Evaluasi Faktor Internal) dan EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) sebagai tahap input pada strategi formulasi (David, 2011). Selanjutnya, nilai EFI dan EFE akan menentukan posisi perusahaan pada Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE).

Tabel 2.5 Penelitian-Penelitian Terdahulu

Penulis	Metode Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
Kusumawati (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porter's Five Forces</i> • Analisis SWOT • Analisis Portofolio (Matriks GE) • <i>Marketing mix</i> 	Deterjen A dan B produksi PT X	Deterjen A dan B produksi PT X berada pada posisi yang kuat. Usulan strategi yang digunakan adalah melakukan investasi untuk tumbuh dan menjaga posisi setiap unit bisnis
Suciati Mega Wardani (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Porter's Five Forces</i> • Analisis SWOT (Matriks SWOT, Matriks IE) • Analisis Portofolio (Matriks GE) • QSPM 	<ul style="list-style-type: none"> • Ban Radial • Ban Passenger • Ban MLT • Ban ULT • Ban LT • Ban TB 	<ul style="list-style-type: none"> • PT INTIRUB berada dalam kuadran <i>hold and maintain</i> • Ban LT dan TB berada pada strategi investasi untuk tumbuh • Ban radial, <i>passenger</i>, MLT dan ULT berada pada strategi waspada atau hati-hati • Strategi yang direkomendasikan adalah melindungi program produksi yang telah ada dan memusatkan investasi.
Amir Sarfaraz (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Matriks IE • Matriks CPM • Matriks SWOT • Matriks SPACE • Matriks BCG • QSPM 	Didgah Rayane Sama	Membuat dan mengembangkan <i>management information systems (MIS)</i> berdasarkan pada <i>web</i> .
Amir Sarfaraz (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Matriks IE • Matriks CPM • Matriks SWOT • Matriks SPACE • Matriks BCG • QSPM 	Qods Niroo	Strategi alternatif terbaik yang direkomendasikan adalah membuat <i>railway</i> di dalam kota
Edward Mutandwa et al (2009)	Matriks BCG	Kopi Ekspor Rwanda	Kopi asal Rwanda di Swedia, Swiss, Jerman, Prancis, Inggris, dan Rusia berada pada kuadran <i>cash cows</i> , sementara Prancis pada kuadran <i>stars</i> . Jepang berada pada <i>question marks</i>
Wenni Wahyuandari (2013)	Matriks BCG	Hotel Narita Tulungagung	Kamar tipe <i>Superior (S)</i> , <i>Deluxe (D)</i> dan <i>Suite (St)</i> berada dalam kuadran <i>cash cows</i>

Sementara itu, analisis BCG (*Boston Consulting Group*) dilakukan untuk melihat pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar divisi-divisi PT MASA, dalam hal ini adalah posisi ban mobil Achilles dan ban motor Corsa. Hasil dari kedua matriks tersebut akan menjadi bahan pertimbangan dan tema dalam pembuatan Matriks SWOT dalam tahap pencocokan. Alternatif strategi yang dihasilkan dari Matriks SWOT kemudian akan diurutkan pada tahap pengambilan keputusan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Setiap strategi alternatif yang akan diusulkan kemudian akan memiliki masing-masing prioritas berdasarkan *total attractiveness score* (TAS) yang didapat dari hasil perhitungan QSPM. Strategi alternatif yang dengan peringkat tinggi akan dijadikan dasar pembuatan rencana aksi untuk PT MASA dalam jangka waktu 5 tahun.

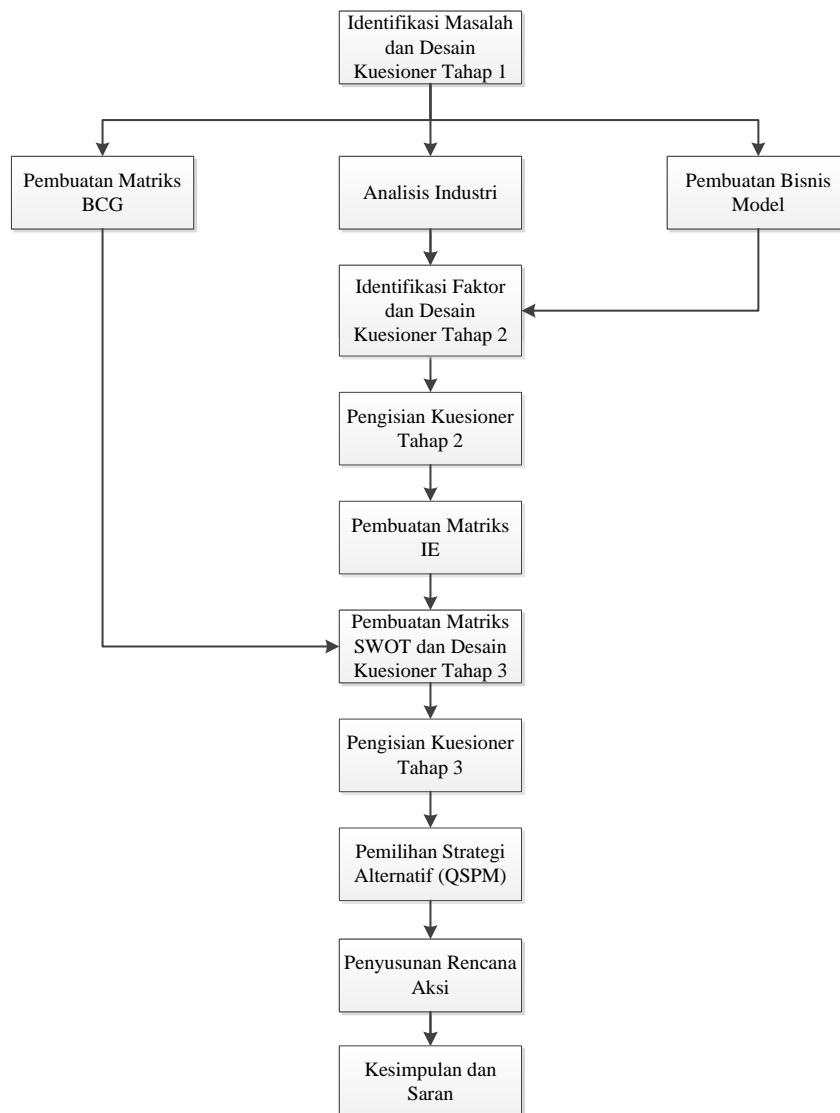
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas langkah-langkah yang dilakukan oleh penulis dalam pelaksanaan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, serta teknik pengolahan data untuk melakukan analisis data.

3.1 Flowchart Penelitian

Gambar 3.1 menunjukkan tahapan-tahapan yang akan dilaksanakan untuk melakukan penelitian ini.



Gambar 3.1 Flowchart Penelitian

3.2 Identifikasi Masalah dan Desain Kuesioner Tahap 1

Penelitian dimulai dengan melakukan identifikasi masalah sesuai dengan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Objek penelitian ini adalah PT MASA yang berkantor pusat di Cikarang, Jawa Barat. Penelitian ini mulai dilakukan pada April 2016 sampai dengan Juli 2016.

Setelah dilakukan identifikasi masalah, dibuat sebuah desain Kuesioner Tahap 1 sesuai dengan yang ada pada Lampiran 1 untuk mengetahui bagaimana kondisi eksternal pada industri ban dan kondisi internal dari PT MASA itu sendiri. Pertanyaan pada Kuesioner Tahap 1 meliputi pertanyaan mengenai kondisi industri melalui berbagai aspek eksternal, data mengenai penguasa pangsa pasar produk ban, serta aspek-aspek bisnis pada PT MASA. Kuesioner Tahap 1, Kuesioner Tahap 2 dan Kuesioner Tahap 3 nantinya akan diisi oleh responden yang dipilih menggunakan teknik *non-probability* sampling. Dari jenis *sampling* ini kemudian digunakan *purposive* atau *judgmental sampling*, yaitu teknik *sampling* yang digunakan saat diperlukan kriteria-kriteria tertentu untuk menjadi responden (Easterby, et al, 2015). Dalam penelitian ini, responden untuk Kuesioner Tahap 1 adalah seorang *expert* yang bekerja di PT MASA yang jawabannya dapat mewakili perusahaan. Pengisian dari kuesioner yang ditambah dengan data dari laporan tahunan, artikel serta dokumen yang berkaitan dengan PT MASA akan digunakan sebagai bahan dasar analisis industri dan bisnis model. Sementara itu, data untuk pembuatan Matriks BCG didapatkan dari laporan tahunan Asosiasi Perusahaan Ban Indonesia (2013).

3.3 Analisis Industri, Pembuatan Matriks BCG dan Bisnis Model

Setelah dilakukan pengisian Kuesioner Tahap 1 dan studi literatur melalui *textbook* dan dokumen-dokumen pendukung, penelitian dilanjutkan dengan mengolah data hasil Kuesioner Tahap 1. Pengolahan data akan dijadikan bahan analisis industri, yaitu Analisis PESTEL dan *Porter's Five Forces*. Selain itu, hasil Kuesioner Tahap 1 juga digunakan sebagai bahan perumusan elemen-elemen yang ada dalam pembuatan bisnis model dengan *Business Model Canvas* (BMC). Hasil dari kedua metode pada analisis industri dan pembuatan bisnis model akan digunakan dalam mengidentifikasi faktor eksternal dan internal (analisis SWOT).

Sementara itu, Matriks BCG adalah salah satu matriks yang digunakan dalam analisis portofolio produk. Pemetaan pada matriks BCG dilakukan untuk melihat pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar dari dua produk PT MASA, yaitu ban mobil Achilles dan ban motor Corsa. Hasil dari pemetaan Matriks BCG akan dijadikan sebagai tema pembuatan strategi alternatif.

3.4 Identifikasi Faktor dan Desain Kuesioner Tahap 2

Identifikasi faktor yang dibutuhkan untuk analisis SWOT didapatkan dari pengolahan analisis industri (peluang dan ancaman) dan bisnis model (kekuatan dan kelemahan). Faktor-faktor yang telah diidentifikasi akan digunakan sebagai bahan desain Kuesioner Tahap 2 yang telah dibuat sesuai dengan yang ada pada Lampiran 2 yang meliputi pengisian bobot dan nilai dari masing-masing faktor. Responden yang melakukan pengisian Kuesioner Tahap 2 ini adalah lima orang *expert* yang bekerja di PT MASA.

3.5 Pengisian Kuesioner Tahap 2 dan Pembuatan Matriks IE

Pengisian Kuesioner Tahap 2 dilakukan untuk mendapatkan hasil pembobotan dan penilaian faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pembobotan akan dilakukan dengan penilaian menggunakan teknik *pairwised comparison* atau AHP (*Analytical Hierarchy Process*), yaitu sebuah model untuk membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan (Saaty, 1980). Hasil pembobotan akan digunakan dalam pembuatan Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks EFI) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE). Hasil dari kedua matriks tersebut merupakan *tools* pada tahap input dalam perumusan strategi (David, 2011) yang akan digunakan sebagai dasar pembuatan Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE). Bersama dengan Matriks BCG, Matriks IE merupakan matriks yang digunakan untuk melakukan analisis portofolio produk. Matriks IE dibuat untuk melihat kedudukan PT MASA baik dari faktor internal maupun eksternal yang sudah diidentifikasi. Kedua matriks tersebut merupakan *tools* pada tahap pencocokan yang hasilnya akan digunakan sebagai tema untuk merumuskan strategi alternatif dalam *tool* pada tahap pencocokan lainnya, yaitu Matriks SWOT.

3.6 Pembuatan Matriks SWOT dan Desain Kuesioner Tahap 3

Matriks SWOT dibuat untuk merumuskan strategi alternatif berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Strategi alternatif yang dirumuskan akan berupa strategi SO (*strength-opportunity*), strategi ST (*strength-threat*), strategi WO (*weakness-opportunity*), dan strategi WT (*weakness-threat*). Perumusan strategi menggunakan tema dan hasil pembuatan Matriks IE dan Matriks BCG. Strategi-strategi alternatif tersebut kemudian akan dijadikan dasar pembuatan Kuesioner Tahap 3 yang meliputi pemberian nilai masing-masing strategi alternatif terhadap masing-masing faktor. Pemberian nilai tersebut menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai tahap pengambilan keputusan dalam rangkaian perumusan strategi bersaing ini. Responden pada Kuesioner Tahap 3 adalah seorang *expert* dari PT MASA.

3.7 Pengisian Kuesioner Tahap 3 dan Pemilihan Strategi Alternatif

Data yang diperoleh dari pengisian Kuesioner Tahap 3 akan menghasilkan *total attractiveness score* (TAS) untuk masing-masing strategi alternatif. Strategi yang memiliki nilai TAS yang lebih tinggi dari strategi lainnya akan memiliki prioritas lebih untuk dijalankan. Setiap strategi alternatif yang memiliki TAS tinggi akan diajukan dalam penyusunan rencana aksi bagi PT MASA.

3.8 Penyusunan Rencana Aksi

Rencana aksi dibuat berdasarkan strategi-strategi alternatif yang memiliki TAS lebih tinggi dibanding strategi lainnya. Penyusunan rencana aksi dilakukan dengan hasil diskusi dengan *expert* dari PT MASA. Masing-masing rencana aksi yang diturunkan dari strategi alternatif akan diberi indikator ketercapaian. Indikator-indikator tersebut diharapkan dapat dilalui oleh PT MASA dalam jangka waktu 5 tahun ke depan setelah penelitian ini dilaksanakan.

3.9 Kesimpulan dan Saran

Hasil dari perumusan strategi alternatif dan rencana aksi akan memberikan kesimpulan berdasarkan tujuan yang ada. Pada akhir penelitian, diberikan saran dan rekomendasi yang perlu dilakukan untuk penelitian selanjutnya.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan oleh penulis dalam pelaksanaan penelitian ini.

4.1 Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini, telah dilakukan pengumpulan data untuk melakukan analisis strategi yang akan dirumuskan. Data yang dikumpulkan berasal dari hasil pengisian Kuesioner Tahap 1 oleh *expert* dari PT MASA. *website*, *annual report*, artikel dan dokumen yang berkaitan dengan industri ban dan PT MASA yang dikumpulkan dari internet.

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Multistrada Arah Sarana, Tbk. atau PT MASA adalah sebuah produsen ban di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1988 dengan nama PT Oroban Perkasa. PT MASA memproduksi ban luar untuk mobil dengan merek Achilles ban mobil dan ban motor dengan merek Corsa. PT MASA juga memproduksi ban untuk perusahaan lain dengan menggunakan nama merek perusahaan tersebut (*off-take*). Dalam melaksanakan kegiatan produksi dan bisnisnya, PT MASA memiliki pabrik yang beralamat di Jalan Raya Lemah Abang Km 58,3 Cikarang Timur, Bekasi – Jawa Barat. Gambar 4.1 menunjukkan logo PT MASA saat ini dan kantor utamanya. Seluruh produksi ban dilakukan pada gedung produksi yang berada dekat dengan kantor utama seluas 55 hektar pada area seluas 128 area di Cikarang Timur. PT MASA memiliki kantor pemasaran yang bertempat di Wisma Achilles, Jl. Panjang No. 29. Kedoya Selatan, Jakarta Barat.

Saat memulai berbisnis pada industri ban, PT MASA dibantu oleh produsen ban dari Italia, yaitu Pirelli dalam meningkatkan kualitas ban produksinya. Selanjutnya, PT MASA bekerja sama dengan Continental Gmbh yang merupakan sebuah produsen ban asal Jerman pada tahun 1995 untuk memulai kiprahnya dalam industri ban dengan menjual ban pertama kali secara komersial pada tahun tersebut. Namun, krisis ekonomi yang melanda Indonesia



Gambar 4.1 Logo dan Kantor PT MASA

pada akhir tahun 1990-an mengharuskan perusahaan untuk menjual seluruh kewajibannya kepada Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN).

Setelah mengalami krisis ekonomi, perusahaan diambil alih oleh PVP XVIII PTE. LTD dan PT Indokemika Jayatama pada tahun 2004. Setelah adanya pergantian manajemen, perusahaan melakukan IPO (*Initial Public Offering*) atas nama PT MASA pada tahun 2005 dengan menjual 1 juta lembar saham. Pada tahun yang sama, perusahaan juga melakukan *launching brand* pertama dengan nama Achilles Radial. Pengembangan produk dilakukan pada tahun 2008 dengan membuat produk ban radial berukuran 22 inci sebelum perusahaan memproduksi ban berukuran 24 inci sekaligus menjadi sponsor dari klub sepakbola Persib Bandung.

Pada tahun 2015, PT MASA berhasil menjual ban mobil sebesar 6,82 juta unit ban dan ban motor sebesar 3,3 juta unit ban. Hasil penjualan ban mobil mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yang mencapai 7,74 juta unit ban, sedangkan ban motor mengalami peningkatan karena pada tahun 2014, hasil penjualan mencapai 3,21 juta unit ban. Untuk memperkenalkan produk PT MASA kepada pasar yang lebih luas, PT MASA telah melakukan kerja sama dengan klub sepakbola asal Inggris, yaitu Manchester United sebagai *official tire partner* sejak tahun 2013. Pada akhir bulan Mei 2016, PT MASA telah bekerja sama dengan klub sepakbola lainnya asal Perancis, Paris Saint Germain (PSG) sebagai *official tire partner* bagi klub tersebut sampai tahun 2019. Dari sisi pengembangan produk, saat ini PT MASA masih mengembangkan produk ban jenis *truck and bus radial* (TBR) dan *solid tyre* (ST). Selain itu, perusahaan juga sedang

mengusahkan *scrap* sebagai salah satu bahan utama dalam pembuatan ban jenis ST tersebut.

Terdapat dua produk utama yang diluncurkan oleh PT MASA, yaitu ban mobil dengan merek Achilles dan ban motor dengan merek Corsa. Achilles yang memiliki *tagline* “*Go With Trust*” ini dikembangkan untuk bersaing dengan merek ban mobil terkenal lainnya. Dengan mengusung Achilles *Ultra High Performance* (UHP), produk dihasilkan dengan metode yang modern dan menuai banyak pujian. Achilles juga menyediakan ban untuk musim salju untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya yang tinggal di daerah utara. Ban Achilles memiliki 5 tipe ban seperti yang ada pada Gambar 4.2, yaitu:

- a. *Passenger Tire*, yaitu ban untuk kendaraan pribadi berbentuk sedan dan SUV (*Sport Utility Vehicle*)
- b. *Industrial Tire*, yaitu ban untuk kendaraan di pabrik (forklift).
- c. *Commercial Tire*, yaitu ban untuk kendaraan minivan atau MPV (*Multi-Purpose Vehicle*)
- d. *Truck and Bus Tire*, yaitu ban untuk kendaraan berat (terutama truk dan bus)
- e. *Competition Tire*, yaitu ban untuk mobil yang dipakai pada perlombaan (*racing tire*)



Gambar 4.2 Jenis Ban Mobil Achilles

Sedangkan Corsa adalah nama merek ban motor produksi PT MASA. Corsa mulai diproduksi pada tahun 2007. Corsa memiliki *tagline* yaitu “Ban Motor Tangguh”. Produksi ban Corsa dilakukan dengan menggunakan konsep modern, yaitu ramah lingkungan, daya tahan keausan, daya cengkram di jalan kering, daya gesek terhadap jalanan, daya cengkram pada jalan basah. Ban ini diproduksi dengan material yang menggunakan teknologi *ecosafe*, yaitu *softener oil* pada *compound* sebagai bahan dasar pembuat ban yang ramah lingkungan.



Gambar 4.3 Jenis Ban Motor Corsa

Corsa memiliki 7 tipe ban untuk memenuhi kebutuhan para pengguna motor sesuai dengan yang ada pada Gambar 4.3, yaitu:

- a. *All terrain*, yaitu ban yang disesuaikan untuk segala medan lingkungan
- b. *Off-road*, yaitu ban untuk motor yang digunakan pada jalan yang tidak rata seperti tanah, pasir, dan lain-lain.
- c. *Racing*, yaitu ban untuk *racing* atau perlombaan.
- d. *Sport*, yaitu ban *racing* yang dikembangkan untuk dipakai sehari-hari
- e. *Touring*, yaitu ban yang digunakan untuk *touring* guna menghadapi berbagai medan jalanan.
- f. *Urban*, yaitu ban yang didesain tahan lama untuk pemakaian sehari-hari.
- g. *Corsa Platinum*, yaitu ban untuk motor balap yang dikembangkan dengan teknologi yang modern

Dalam hal kualitas, ban Corsa telah lulus ISO 9001:2000. Keunggulan dari ban Corsa adalah komposisi *3 in 1 compound*, yaitu *tread compound* mempunyai daya cengkram yang kuat dalam segala medan tanpa mengurangi daya tahan keausan ban. Konstruksi karet pada *sidewall compound* membuat ban semakin kokoh dan stabil ketika bergesekan di jalan. Kualitas tersebut menjadi unggulan baik dalam maupun luar negeri.



Gambar 4.4 Achilles dan Corsa bekerja sama dengan Manchester United

Bersama dengan Achilles, Corsa menjadi *official tire partner* pertama yang bekerja sama dengan klub sepakbola dunia, yaitu Manchester United seperti yang ada pada Gambar 4.4. Corsa sendiri sudah diperdagangkan di pasar internasional, di antaranya adalah Malaysia, Filipina, Kolombia, Myanmar, Vietnam, Thailand, Maroko, Ethiopia, Sri Lanka, Bangladesh, dan Maladewa.

4.1.2 Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

PT MASA memiliki visi yaitu “sebagai pemimpin dan *trendsetter* dalam industri ban”. Untuk mendukung visi tersebut, perusahaan memiliki sebuah misi yaitu “untuk membuat dunia lebih baik dan sejahtera”. Dalam melakukan bisnisnya, PT MASA terus menjunjung visi dan misi tersebut agar dapat memotivasi para pekerjanya. Untuk mendukung suasana bekerja, PT MASA memiliki 5 nilai perusahaan yang diterapkan kepada setiap pekerjanya, yaitu:

a. Beriman.

Bekerja adalah ibadah untuk selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan masyarakat.

b. Jujur dan Bertanggung Jawab

Siap menerima, menjalankan, serta menyelesaikan tugas dan kewajiban dengan benar sesuai aturan perusahaan.

c. Sinergi

Bekerja sama secara efektif antara individu dan kelompok untuk saling mengingatkan dan menjaga keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Proaktif

Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dan berani menyampaikan ide.

e. Loyal

Setia dan bangga bekerja sebagai insan perusahaan untuk mencapai yang terbaik

4.1.3 Proses Produksi dan Sertifikasi

Selama kurang lebih 28 tahun berbisnis pada industri ban, PT MASA dapat menjaga dan memaksimalkan kualitas dari produk ban buatannya dengan proses produksi yang terstruktur. Proses produksi yang dilakukan dalam membuat ban yang berkualitas dilakukan dengan 3 tahap berikut, yaitu:

a. Persiapan Komponen

PT MASA melakukan persiapan produksi dengan memeriksa setiap komponen bahan baku. Dalam proses produksi ban, PT MASA menggunakan karet alam, karet sintetis, *carbon black*, polyester, nylon, *steel cord & wire* dan berbagai bahan kimia lainnya. Campuran dari bahan baku tersebut (*compound*) akan digunakan sesuai dengan konstruksi ban yang akan diproduksi. *Compound* tersebut disiapkan untuk merancang konstruksi sebuah ban, yaitu telapak ban, kerangka, sabuk, kawat bead, dan *inner liner*.

b. Perakitan Komponen

Komponen yang telah dicampur dengan *compound* tersebut akan melalui proses perakitan dengan menggunakan mesin *tire building* yang dilakukan dalam sebuah ruangan khusus untuk menghasilkan *green tire*. Perakitan *green tire* atau ban setengah jadi ini akan disesuaikan dengan permintaan penjualan ban.

c. Seleksi Ban Jadi dan Pemeriksaan Kualitas

Setelah dilakukan proses perakitan, *green tire* akan dimasukkan ke dalam proses *curing press*. Ban yang telah jadi akan diseleksi untuk melihat kondisi dan melihat apakah ada ban yang cacat atau tidak. Selanjutnya dilakukan proses pemeriksaan dengan menggunakan *uniformity machine*, yaitu mesin yang digunakan untuk memeriksa kondisi ban sesuai standar perusahaan. Setelah pemeriksaan selesai, hasil produksi akan dimasukkan ke dalam gudang penyimpanan sebelum dikirimkan ke pelanggan.

Sampai pada tahun 2016, PT MASA dalam sehari dapat melakukan produksi sebanyak 30.000 ban Achilles dan 16.000 ban Corsa. Dalam proses produksi, PT MASA telah menggunakan standar pemeriksaan kualitas QMS (*Quality Management System*) berdasarkan pada ISO 9001:2008 dan ISO-TS16949:2009). Untuk proses penjualan ekspor, PT MASA juga telah memenuhi standar regulasi negara-negara tujuan ekspor, antara lain:

- a. SNI (Standar Nasional Indonesia), Indonesia
- b. GSO (*Gulf Standar Organization*), Timur Tengah
- c. DOT (*Departement of Transportation*), Amerika Serikat
- d. ECE (*Economic Commission for Europe*), negara-negara Eropa

- e. VSCC (*Vehicle Safety Certification Center*), Taiwan
- f. SIRIM (*Standards and Industrial Research Institute Of Malaysia*), Malaysia
- g. PS Mark (*Philippine Standar*), Filipina
- h. CCC Mark (*China Compulsory Certificate Mark*), Tiongkok
- i. SONCAP (*Standards Organization for Technical Spesification*), Nigeria
- j. INMETRO (*Instituto Nacional de Metrologia, Normalizacao e Qualidade Industrial*), Brazil
- k. BIS (*Bureau of Indian Standard*), India
- l. ISO 9001, ISO/IEC 17025, ISO/TS 16949:2009, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007

4.1.4 Aspek Pemasaran

Pemasaran merupakan sebuah kesatuan dari berbagai instruksi dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, mengirim dan melakukan penawaran sesuatu yang memiliki *value* kepada pelanggan, klien, atau masyarakat (Boone & Kurtz, 2008). Penyampaian *value* melalui penjualan produk tidak akan berjalan lancar apabila aspek pemasaran pada suatu perusahaan tidak dilakukan dengan baik.

Sejak krisis ekonomi global pada tahun 2011, PT MASA selalu mengalami fluktuasi baik dari sisi penjualan ban maupun Pada tahun 2015, penurunan terbesar terjadi pada kawasan Timur Tengah yang mencapai 46 persen di tahun sebelumnya. Penurunan juga terjadi pada penjualan di benua Eropa sebesar 43 persen, domestik sebesar 15 persen, benua Asia sebesar 13 persen, benua Australia sebesar 31 persen dan benua Afrika sebesar 8 persen. Satu-satunya peningkatan terjadi pada penjualan di benua Amerika yang mengalami peningkatan penjualan bersih sebesar 58 persen sehingga dapat menyumbang sebesar 23 persen dari total penjualan bersih pada tahun 2015.

Dalam memaksimalkan pemasaran produknya, PT MASA menawarkan keunggulan dari segi teknologi dan *range* ukuran ban yang luas. PT MASA memproduksi ban dari ukuran *rim* 13 hingga 23 inci, di mana para kompetitornya lebih terfokus pada penjualan ban berukuran *rim* 14 hingga 16 inci saja. Hal tersebut ditambah dengan harga kompetitif yang ditawarkan pada setiap jenis ban yang diperdagangkan.

Sementara itu, untuk lebih mengenalkan produknya kepada masyarakat lokal dan dunia, PT MASA telah melakukan banyak kegiatan promosi dan *sponsorship*. Promosi dilakukan dalam upaya untuk memberikan informasi, mengajak, mengingatkan, menambah nilai dan membantu PT MASA untuk mengenalkan produk ban (Shimp, 2003). Pada tahun 2015, PT MASA telah melakukan ekspansi produknya ke negara-negara yang berada di Amerika Tengah dan Amerika Selatan, di antaranya adalah Trinidad & Tobago, Republik Dominika, Peru, Meksiko dan Chili. Lalu pada tahun 2016, PT MASA telah melakukan kerjasama dengan salah satu klub sepakbola terbesar asal Prancis, yaitu Paris Saint Germain dengan menjadi *official tyre partner* klub tersebut hingga tahun 2019. Sebelumnya, PT MASA telah melakukan kerjasama dengan klub Manchester United pada tahun 2013 dan Bali United pada tahun 2015.

4.1.5 Aspek Finansial

Dalam menjalankan suatu bisnis berbasis profit, aspek finansial adalah salah satu hal utama yang menjadi sorotan baik *stakeholder*. Tabel 4.1 menunjukkan rangkuman aspek finansial dari PT MASA pada tahun 2015. PT MASA mencatatkan pendapatan sebesar USD 237 juta. Angka ini turun sebesar 16% dari tahun sebelumnya yaitu USD 282 juta. Penurunan tersebut disebabkan oleh adanya penurunan penjualan ban mobil lokal maupun ekspor, penurunan penggunaan bahan baku yang berakibat penurunan harga jual dan melemahnya mata uang rupiah terhadap dolar US.

Penurunan pendapatan bersih membuat penurunan pada aspek finansial lainnya. PT MASA mengalami kerugian sebesar USD 26,9 juta pada tahun 2015. Sementara total aset yang diperoleh mencapai USD 598,4 juta. Total aset tersebut mengalami penurunan karena penurunan aset tidak lancar dimana beban depresiasi tercatat lebih besar dari penambahan aset.

Pada bagian rasio likuiditas, PT MASA mencatat rasio sebesar 129 persen yang didapat dari aset lancar sebesar USD 159,1 juta. Angka tersebut menurun dari tahun sebelumnya yang mencapai 175 persen karena terjadi penurunan pada aset lancar yang sempat mencapai USD 167,6 juta.

Tabel 4.1 Rangkuman Aspek Finansial PT MASA tahun 2015

Deskripsi (dalam ribu USD)	Tahun		
	2015	2014	2013
Penjualan bersih	237,022	282,043	320,506
Laba kotor	17,673	42,934	45,284
(Rugi) Laba tahun berjalan	(26,859)	550	3,602
EBITDA	25,271	48,349	47,728
Laba per Saham (dalam sen Dolar AS)	(0,30)	(0,007)	0,04
Dividen per Lembar Saham (Rupiah Penuh)	2	1	0
Jumlah Aset	598,429	625,512	629,150
Jumlah Liabilitas	252,978	251,563	254,123
Jumlah ekuitas	345,452	373,949	375,027
Rasio Usaha (dalam %)			
Laba kotor/Penjualan bersih	7	15	14
Laba bersih/Penjualan Bersih	(11)	0,2	1,1
EBITDA/Penjualan bersih	11	17	15
Laba kotor/Ekuitas	5	11	12
Laba bersih/ekuitas	(8)	0,1	1
Laba Kotor/Aset	3	7	7
Laba Bersih/Aset	(4)	0,1	0,6
Rasio Keuangan (dalam %)			
Rasio Lancar	129	175	155
Rasio Liabilitas terhadap Jumlah Aset	42	40	40
Rasio Liabilitas terhadap Jumlah Ekuitas	73	67	68

Sumber: Laporan Tahunan PT MASA tahun 2015

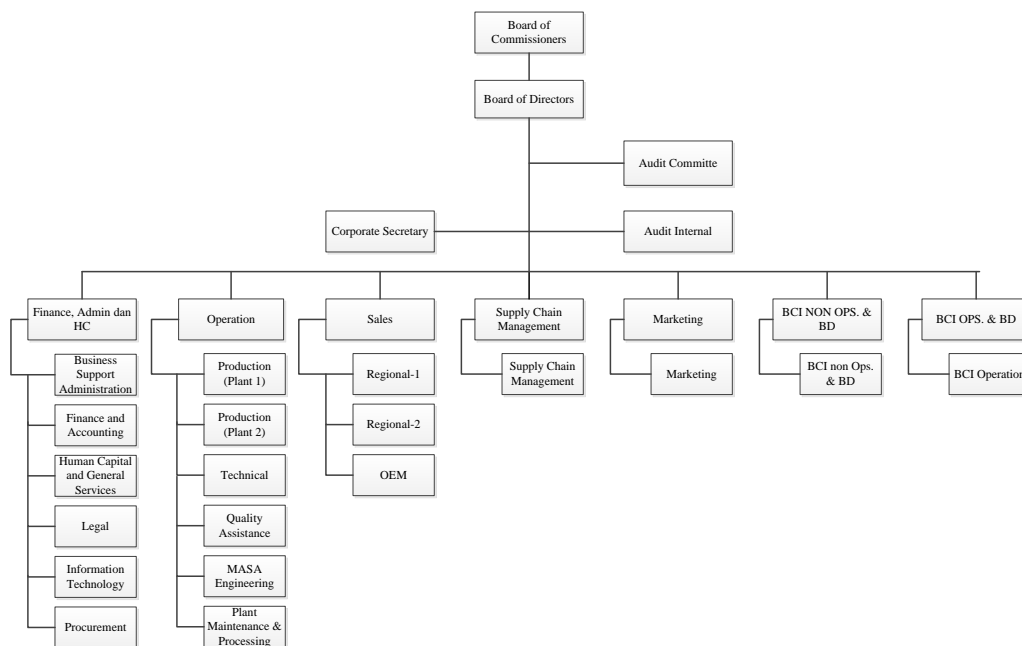
Penurunan juga disebabkan adanya peningkatan liabilitas jangka pendek yang mencapai USD 123,8 juta di tahun 2015 setelah sebelumnya hanya sebesar USD 95,9 juta.

Sementara itu, pada rasio solvabilitas ekuitas, PT MASA mencatatkan rasio sebesar 73 persen yang didapat dari total liabilitas sebesar USD 253 juta dan total ekuitas sebesar USD 345 juta. Rasio tersebut mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yang mencapai 67 persen. Peningkatan terjadi akibat adanya penurunan total ekuitas yang sebelumnya berjumlah USD 373 juta dan terdapat peningkatan total liabilitas yaitu USD 251 juta pada tahun 2014. Rasio untuk solvabilitas aset PT MASA tercatat mencapai 42 persen. Rasio itu didapat dari total liabilitas tahun 2015 yang diperbandingkan dengan total aset di tahun yang

sama yang mencapai USD 598 juta. Rasio tersebut mengalami peningkatan sebanyak 2 persen dari tahun sebelumnya.

4.1.6 Aspek Sumber daya Manusia

Dalam menjalankan suatu bisnis, sumber daya manusia adalah salah satu hal terpenting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, termasuk PT MASA. Sampai saat ini, PT MASA tercatat memiliki total sumber daya manusia sebanyak 3.384 orang yang tersebar di berbagai divisi seperti yang ada pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Struktur Organisasi PT MASA tahun 2015

Setiap tahunnya, PT MASA melakukan berbagai pelatihan dan pengembangan untuk para karyawannya. Pada tahun 2015, PT MASA telah melakukan pelatihan dengan total waktu 60.733 jam dengan biaya sebesar USD 185.000. Biaya tersebut diperuntukkan untuk pelatihan seperti program kepemimpinan, pengetahuan tentang proses produksi dan produk PT MASA, penggunaan *software Microsoft Word, Microsoft Excel* dan *Powerpoint*, serta pelatihan untuk kebutuhan masing-masing bidang yang ada. Hal tersebut dilakukan untuk melakukan pemerataan *skill* bagi masing-masing karyawan yang bekerja bagi PT MASA.

4.1.7 Identifikasi Faktor

Pada penelitian ini, telah dikumpulkan data untuk membantu penulis dalam mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal bagi PT MASA. Data yang dikumpulkan berupa analisis industri menggunakan metode *Porter's Five Forces* dan analisis PESTEL yang digunakan sebagai bahan analisis faktor eksternal. Sedangkan analisis bisnis model dengan pembuatan *Business Model Canvas* dilakukan sebagai bahan analisis faktor internal. Faktor-faktor tersebut didapat dari data primer berupa hasil pengisian kuesioner oleh *expert* oleh PT MASA dan data sekunder yang didapat dari website PT MASA, *annual report* dan artikel yang didapat dari internet.

4.2 Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan untuk membantu penulis dalam melakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang akan digunakan dalam analisis SWOT. Lingkungan eksternal perusahaan yang diidentifikasi berupa peluang dan ancaman didapatkan dari hasil analisis industri dengan metode *Porter Five's Forces* dan analisis PESTEL. Pada identifikasi lingkungan internal, faktor-faktor yang dianalisis berupa kekuatan dan kelemahan yang didapat dari elemen-elemen yang ada pada *business model canvas* (BMC).

4.2.1 Analisis PESTEL

Dalam penelitian ini, analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan melakukan analisis industri, salah satunya adalah analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosio-kultural, Teknologi, Legal, Ekologi). Setiap aspek memberikan pengaruh tersendiri bagi bisnis PT MASA pada industri ban. Penjelasan mengenai keseluruhan aspek tersebut adalah sebagai berikut.

a. Politik, Ekonomi dan Legal

Aspek politik berkaitan langsung dengan ekonomi dan hukum suatu daerah atau negara. Pada industri ban, adanya berbagai kebijakan politik tidak terlalu berpengaruh langsung kepada kualitas dan produksi dari PT MASA. Kebijakan politik terkait pengaturan kualitas ban diatur pada Peraturan Menteri Perindustrian No. 12/M-IND/PER/2/2016 dimana standar kualitas ban untuk mengontrol kualitas ban di Indonesia tidak dibawah SNI dan dikontrol

oleh lembaga-lembaga yang ditunjuk. Lembaga tersebut adalah LSPro (Lembaga Sertifikasi Produk) dan Laboratorium Uji yang telah terakreditasi dalam rangka pemberlakuan dan pengawasan ban SNI (Standar Nasional Indonesia) secara wajib. Dalam aspek ekonomi, perusahaan dapat memanfaatkan investasi yang besar untuk membuat sebuah organisasi distributor dalam rangka pemasaran secara global (Kluyver & Pearce, 2006). Pada industri ban, hal yang berpengaruh pada produktivitas penjualan ban adalah menurunnya daya beli masyarakat, baik dari dalam maupun luar negeri. Selain itu, penurunan juga disebabkan oleh tingkat inflasi yang meningkat hingga tahun 2014. Dampak inflasi juga berpengaruh pada tahun 2015 dan menyebabkan banyaknya industri perdagangan yang gulung tikar atau bangkrut karena mengalami kerugian yang besar. Namun, pada periode yang sulit tersebut, keberadaan PT MASA masih dapat membangun perekonomian Indonesia. Dengan menyerap tenaga kerja sebanyak 3.384 orang, PT MASA pada industri ban tetap berfungsi sebagai industri padat karya dan bertahan pada periode sulit tersebut.

b. Sosio-kultural

PT MASA bergerak pada industri ban dituntut untuk memperhatikan aspek sosio-kultural sesuai dengan keberadaannya. Hal itu dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan distributor ban yang tersebar di seluruh Indonesia. Kerjasama dilakukan sebagai upaya untuk merangkul dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Adanya perbedaan demografis dan letak geografis di setiap daerah telah dimanfaatkan PT MASA untuk melakukan diferensiasi terhadap *tread* ban. Diferensiasi yang dilakukan dapat dalam bentuk penciptaan *excellent value*, keunggulan bersaing atau memiliki keunikan tersendiri (Kartajaya, 2004). Hal tersebut dilakukan untuk menyesuaikan ban dengan kondisi jalan atau medan pada daerah-daerah tertentu. Dalam mengenalkan produk-produknya, PT MASA melakukan edukasi melalui *website*, media sosial, membuat iklan pada media cetak ataupun elektronik dan melalui pelayanan langsung para konsumen di *speed tyre shop* (STS).

c. Teknologi

Dalam setiap industri, perkembangan zaman tidak lepas dari adanya peningkatan kualitas dari sisi teknologi, salah satunya teknologi yang diterapkan pada industri ban. Performa dan kualitas dari ban yang diproduksi oleh PT MASA sangat dipengaruhi oleh teknologi yang canggih. Teknologi tersebut berpengaruh pada aspek SQPC (*safety, quality, production, cost*) dari PT MASA karena PT MASA menggunakan mesin-mesin berteknologi terbaru yang diimpor dari negara maju, seperti Jerman, Jepang, Belanda, dan sebagainya. Pengaruh besar yang positif juga dirasakan PT MASA secara keseluruhan dari sisi bisnis, *support system* maupun proses produksi dan operasi perusahaan. Pengelolaan teknologi keseluruhan dilakukan oleh pihak internal dari PT MASA. Sementara itu, teknologi yang ada disesuaikan dengan peraturan pemerintah mengenai standar kualitas ban agar dapat diterima dengan baik oleh masyarakat.

d. Ekologi

Dalam menjalankan bisnisnya, setiap perusahaan tak terkecuali PT MASA harus mempertimbangkan aspek ekologi atau lingkungan tempat mereka berada. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal (di sekitar perusahaan). Dalam lingkungan internal, PT MASA menerapkan teori kaizen, yaitu:

- 1) 5S yang merupakan singkatan dari *Seiri* (membersihkan tempat kerja), *Seiton* (menyimpan dengan teratur), *Seiso* (memelihara tempat kerja supaya tetap terjaga kebersihannya), *Seiketsu* (kebersihan diri atau pribadi) dan *Shitsuke* (disiplin dan menaati prosedur yang ada di tempat kerja)
- 2) 3M yang merupakan singkatan dari *Muda* (mengurangi pemborosan), *Mura* (mengurangi adanya perbedaan) dan *Muri* (mengurangi ketegangan).

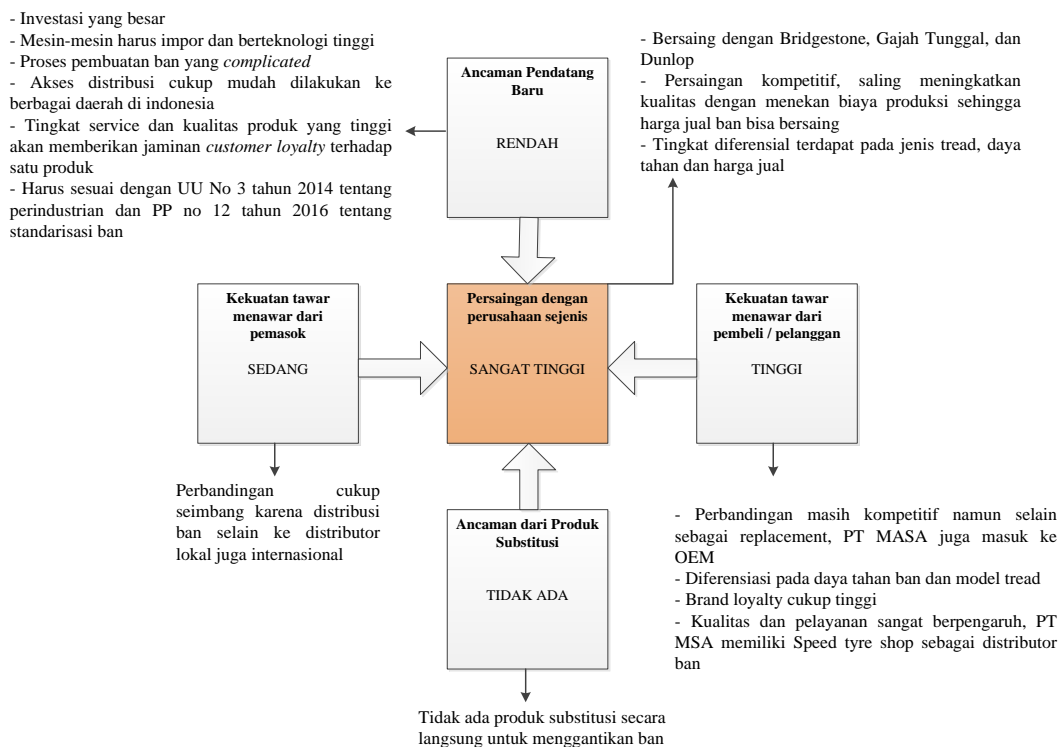
Sedangkan dari sisi lingkungan eksternal, kualitas dan performa dari ban yang diproduksi PT MASA dipengaruhi oleh kondisi iklim yang ada. Bahan baku yang digunakan oleh PT MASA adalah karet yang ditambah dengan beberapa bahan kimia yang ramah lingkungan. Hal ini didukung oleh sertifikat OHSAS 18001:2007 yang dimiliki oleh PT MASA mengenai EHS (*environment, healthy and safety*).

4.2.2 Analisis Porter's Five Forces

Analisis industri dengan menggunakan *Porter's Five Forces* dilakukan untuk melihat bagaimana kekuatan dari faktor-faktor eksternal berdasarkan lima ancaman yang ada. Setiap ancaman yang telah diidentifikasi memiliki pengaruhnya masing-masing terhadap keberlangsungan bisnis PT MASA seperti yang ada pada Gambar 4.6. Kelima ancaman tersebut antara lain:

a. Ancaman Pendatang Baru

Setiap industri pada umumnya memiliki *barrier* atau hambatan untuk dimasuki oleh perusahaan baru. Hal ini juga terdapat pada industri ban. Setiap perusahaan yang ingin memulai bisnis pada industri ini harus menyediakan modal investasi yang besar. Modal tersebut digunakan untuk pembelian gedung, mesin, alat-alat produksi, dan sumber daya yang dibutuhkan. Mesin-mesin yang dibutuhkan juga harus diimpor dan berteknologi tinggi untuk menghasilkan ban dengan kualitas terbaik.



Gambar 4.6 Analisis *Porter's Five Forces* pada PT MASA

Selain itu, proses pembuatan ban termasuk produk yang *complicated*. Hal ini dibuktikan dengan sedikitnya para ahli pada bidang ban. Pembuatan ban juga harus mengikuti peraturan dari pemerintah mengenai industri ban, standar kualitas yang diwajibkan, dan sebagainya.

Dalam melakukan bisnis ban, distribusi produk ke setiap daerah dianggap cukup mudah untuk dilakukan oleh para produsen ban. Produk yang dikirimkan akan diberikan kepada distributor setiap daerah yang akan meneruskan produk-produk tersebut ke toko ban sesuai dengan daerah yang dituju. Pada umumnya setiap produsen ban memiliki outlet atau toko resminya sendiri, namun tidak sedikit pula terdapat toko otomotif yang menjual ban dari berbagai merek. Industri ban yang tidak terlalu memiliki pemain yang banyak khususnya di Indonesia membuat banyak pelanggan mempunyai penilaian tersendiri untuk merek tertentu. Pada umumnya, pelanggan membedakan produk ban yang ada pada tingkat pelayanan di *dealer* atau toko resmi produsen ban serta kualitas dari produknya sendiri. Produsen ban yang melakukan pelayanan dengan baik dan produknya berkualitas tinggi akan memberikan jaminan kepada pelanggan untuk loyal terhadap satu produk tersebut. Hal tersebut semakin memperkecil kans atau kesempatan bagi para pendatang baru di industri ban untuk bergabung di peta persaingan.

Aspek yang tidak kalah pentingnya adalah kebijakan pemerintah meliputi politik dan hukum. Seperti yang telah dibahas pada analisis industri dengan metode analisis PESTEL, industri ban diatur oleh UU No.3 tahun 2014 tentang perindustrian. Selain itu, setiap produsen harus mematuhi peraturan dari Peraturan Menteri Perindustrian No. 12/M-IND/PER/2/2016 mengenai standar kualitas ban.

b. Persaingan dengan Perusahaan Sejenis

Produsen ban yang bermain di pasar domestik maupun pasar ekspor di Indonesia tidak terbilang banyak. PT MASA sendiri memiliki tiga pesaing utama, yaitu PT Bridgestone Tyre Indonesia, PT Gajah Tunggal Tbk, dan PT Sumi Rubber Indonesia (Dunlop). Namun, ketiga perusahaan di atas merupakan perusahaan ban yang sudah lebih dahulu beroperasi dan menguasai pangsa pasar, baik di sektor ban mobil maupun ban motor. Hal ini membuat

tingginya *brand loyalty* pelanggan kepada perusahaan-perusahaan tersebut. Akibatnya, pelanggan produsen ban akan hanya mempercayai suatu merek tertentu, memiliki komitmen dan memiliki keinginan untuk terus membeli ban dari perusahaan tersebut di masa depan (Mowen, 1995). PT MASA adalah produsen ban yang terbilang “muda” dalam industri ban ini sehingga untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar, PT MASA harus memiliki kualitas ban yang mumpuni untuk mengungguli perusahaan-perusahaan lainnya.

Terlepas dari adanya penguasa pangsa pasar oleh perusahaan-perusahaan di atas, persaingan yang ada pada industri ban terbilang kompetitif karena setiap perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas produknya dengan menekan biaya produksi sehingga harga jual ban bisa bersaing di pasaran. Tingkat diferensial yang ada pada setiap produk ban terdapat pada jenis *tread*, daya tahan ban (struktur campuran dan komposisi bahan baku) dan harga jual. PT MASA sendiri menjual produk ban Achilles dan Corsa dengan harga yang kompetitif, dimana produk-produk tersebut dapat dijangkau oleh masyarakat dengan kualitas yang baik.

c. Daya Tawar Pemasok

Sedikitnya produsen ban di Indonesia juga memiliki pengaruh terhadap daya tawar pemasok. Jumlah pemasok dan produsen ban terbilang cukup seimbang karena setiap produsen ban memiliki distribusi bahan baku tidak hanya dari pemasok lokal, melainkan juga dari pemasok internasional. Nama merek pemasok juga menjadi salah satu pertimbangan produsen ban untuk memesan bahan baku yang dibutuhkan.

PT MASA sendiri telah membuka perkebunan karet melalui anak perusahaan, yaitu PT Multistrada Agro Internasional (MAI). Hal ini dilakukan sebagai salah satu bentuk strategi integrasi ke belakang, di mana PT MASA mendapat bahan baku berupa karet alam untuk proses produksi. Strategi ini membantu PT MASA dalam upaya mengurangi beban biaya dalam pembelian impor karet sebagai salah satu bahan baku utama dalam proses pembuatan ban.

d. Daya Tawar Pembeli

Setiap produsen ban memberikan kontribusinya untuk menghasilkan ban dengan kualitas terbaik. Adanya pelanggan tertentu untuk setiap produsen

membuat adanya tingkat *brand loyalty* yang tinggi. Perbandingan daya tawar pembeli kepada produsen ban terhitung masih kompetitif. PT MASA sendiri telah masuk ke pasar *original equipment manufacturer* (OEM) walaupun memang produknya difokuskan untuk ban pengganti (*replacement*). Selain *brand loyalty*, hal lain yang menyebabkan adanya daya tawar pembeli adalah daya tahan ban dan model *tread* yang ditawarkan. PT MASA memiliki diferensiasi pada *tread* yang terbilang cukup *sporty* dan modis dibandingkan dengan produk ban lainnya dengan harga yang kompetitif. Kualitas dan pelayanan juga memiliki pengaruh yang sangat besar untuk menarik pelanggan dalam melakukan pemilihan merek ban sesuai dengan kebutuhannya. Dalam melakukan proses bisnisnya, PT MASA memiliki sebuah *dealer* bernama *speed tire shop* untuk melakukan pelayanan dan penjualan produknya secara langsung kepada para pelanggannya.

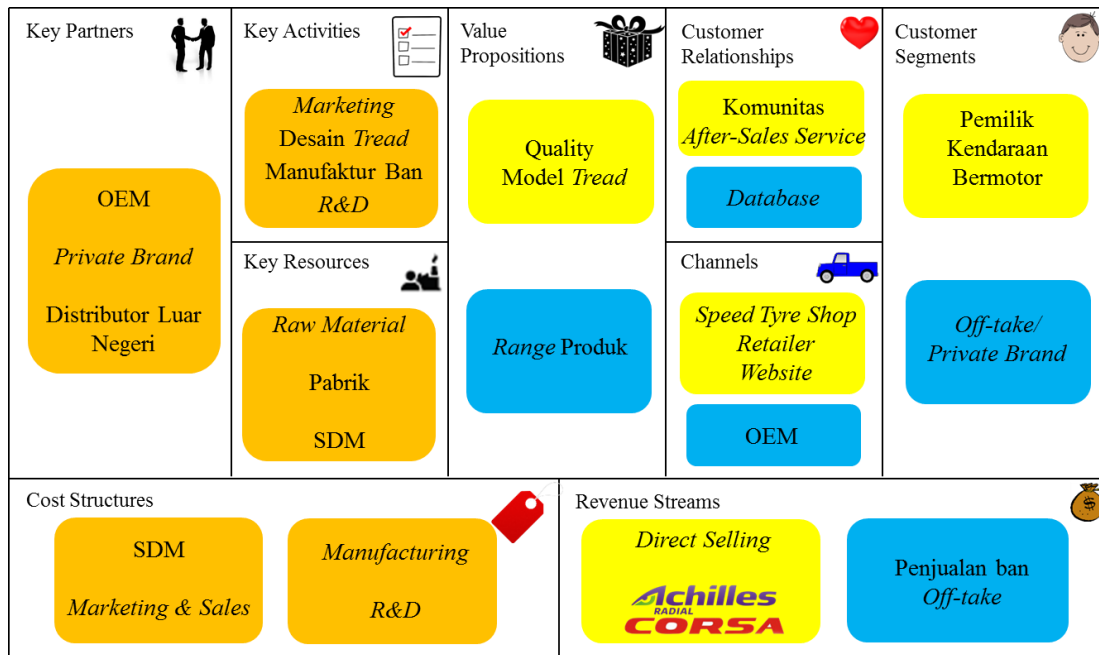
e. Ancaman Produk Substitusi

Pada industri ban, tidak terdapat substitusi yang dapat secara langsung menggantikan peran dan fungsi sebuah ban pada suatu kendaraan sehingga tidak terdapat ancaman dari keberadaan produk substitusi.

Berdasarkan hasil analisis *Porter's Five Forces* di atas, hambatan atau tantangan terbesar PT MASA dalam bersaing pada industri ban adalah persaingan dengan perusahaan sejenis. Hal ini disebabkan oleh para pesaing terberat PT MASA lebih dahulu berkecimpung pada industri ban dan menguasai pangsa pasar. Akibatnya, PT MASA sulit untuk mendapatkan pangsa pasar yang diinginkan mengingat tingginya *brand loyalty* pelanggan terhadap suatu merek atau suatu produsen ban.

4.2.3 Analisis Bisnis Model

Analisis bisnis model dalam penelitian ini menggunakan *business model canvas* (BMC) di mana terdapat 9 elemen utama dalam melihat alur bisnis suatu perusahaan atau organisasi. Gambar 4.7 menunjukkan bentuk bisnis model untuk menggambarkan alur bisnis PT MASA secara keseluruhan. Penjelasan elemen-elemen dalam bisnis model tersebut antara lain sebagai berikut:



Gambar 4.7 Bisnis Model PT MASA

a. *Customer Segments*

Segmentasi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan atau suatu negara untuk mengelompokkan para pelanggan berdasarkan karakteristik mereka (Keegan & Green, 2008). Dalam kegiatan bisnisnya, PT MASA sebagai salah satu produsen ban di Indonesia memiliki dua segmen pelanggan, yaitu:

- 1) Pemilik kendaraan bermotor roda dua dan roda empat. Pemilik motor pun beraneka ragam, seperti pengguna motor bebek, motor matic, motor besar atau motor gede, dan sebagainya. Sedangkan pemilik mobil juga dapat dikategorikan dalam pemilik mobil sedan, minibus, dan sebagainya.
- 2) Produsen ban berupa penjualan *off-take* atau *private brand*, yaitu penjualan ban kepada sesama produsen ban, dimana PT MASA menyediakan ban untuk dijual kepada produsen lain dan penjualan ban tersebut digunakan dengan merek produsen ban yang membelinya, contohnya adalah Aspira.

b. *Value Propositions*

Pada bisnis model PT MASA, terdapat dua *value propositions*, yaitu:

- 1) Kualitas dan model desain *tread*. PT MASA menciptakan produk ban radial dengan desain unik dan modis. Hal tersebut ditunjang dengan kualitas ban yang diproduksi dengan teknologi yang mumpuni.
- 2) *Range* produk. PT MASA menciptakan ban dengan ukuran rim 13 hingga 23 inci. Produsen ban lain pada umumnya hanya menciptakan ban dengan ukuran rim 14-16 inci sebagai produk utama. Selain itu, PT MASA mempunyai portofolio produk yang luas lewat penjualan 5 jenis ban mobil Achilles dan 7 jenis ban Corsa.

c. *Channels*

Dalam menyalurkan produknya agar bisa digunakan oleh pelanggan, PT MASA memiliki dua *channel* utama, yaitu:

- 1) Pembelian produk bagi *end-consumer* (B2C) melalui outlet resmi PT MASA, yaitu *speed tyre shop* (STS) yang berjumlah 115 di seluruh Indonesia, toko ritel penjual ban, dan *website* utama, yaitu www.multistrada.co.id. Namun, walaupun STS milik PT MASA berada di seluruh Indonesia, kebanyakan outlet yang dibangun menumpuk hanya di kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Medan sehingga produk Achilles dan Corsa belum dapat diakses oleh masyarakat yang berada di pelosok. Sementara itu, pada *website* PT MASA terdapat informasi mengenai perusahaan secara keseluruhan, termasuk akses *website* dan media sosial untuk Achilles dan Corsa.
- 2) Sebagai OEM (*Original Equipment Manufacturer*) atau penjualan B2B, dimana PT MASA menjual produknya kepada perusahaan otomotif sebagai ban original yang dipasang saat produksi kendaraan tersebut.

d. *Customer Relationships*

Dalam menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya, PT MASA menciptakan komunitas dan berkomitmen dengan *after sales service* kepada pelanggan. PT MASA juga mempunyai *database* khususnya untuk pelanggan *private brand* atau B2B yang telah bekerja sama dan menggunakan produk dari PT MASA.

e. *Revenue Streams*

Dalam menjalankan bisnisnya, PT MASA mendapatkan pemasukan utama dari penjualan langsung produk ban Achilles dan ban Corsa. Selain itu, PT MASA juga mendapat pemasukan dari hasil penjualan ban *off-take (private brand)*.

f. *Key Resources*

Dalam bisnis model ini, PT MASA memiliki *key resources* pabrik atau *plant* yang berisi mesin-mesin produksi, pekerja dan fasilitas penunjang yang berada di Cikarang seluas 58 Ha. Lalu untuk *key resources* lainnya adalah *raw material* berupa karet alam, karet sintetis, *carbon black*, polyester, nylon, *steel cord & wire* dan berbagai bahan kimia lainnya untuk membentuk *compound* yang digunakan dalam produksi ban. Untuk bahan baku karet, PT MASA telah melakukan diversifikasi melalui anak perusahaannya dengan membuka kebun karet yang berada di Pulau Kalimantan. Perkebunan tersebut rencananya akan digunakan untuk menghasilkan karet sehingga PT MASA dapat memulai untuk mengurangi impor karet untuk kebutuhan produksi sekaligus mereduksi biaya produksi tersebut.

g. *Key Activities*

Dalam kegiatan produksi ban, PT MASA mempunyai *key activities* utama yaitu membuat desain *tread* yang unik dan baru dengan tingkat keamanan yang tinggi. Aktivitas pembuatan *tread* juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan daya tahan ban dengan menyesuaikan desain *tread* pada kondisi jalan. Desain tersebut juga bertujuan untuk menekan biaya (*cost reduction*) dalam produksi ban. Produksi ban dan desain *tread* dapat maksimal karena PT MASA mempunyai tim R&D yang *capable* dalam membantu perancangan produksi ban. Tim R&D sendiri dapat bekerja dengan baik karena manajemen PT MASA memberi dukungan penuh kepada bidang R&D berupa penyediaan fasilitas produksi dan sebagainya. Lalu dalam penjualan produk, aktivitas utama lainnya yang dilakukan adalah *marketing* yang bertujuan untuk terus memberikan *brand awareness* kepada pelanggan dan masyarakat sekitar.

h. *Key Partnerships*

Proses bisnis yang dilakukan oleh PT MASA membutuhkan kerjasama dengan berbagai pihak. Kerjasama yang dijalin antara lain adalah ban Achilles dengan perusahaan otomotif (OEM) seperti Daihatsu dan Toyota, serta *private brand*. Namun, pamor dari ban Achilles sendiri tidak terlalu menonjol karena adanya kompetitor yang saat ini masih lebih superior dan memiliki pangsa pasar yang tinggi. Untuk kegiatan ekspor, PT MASA mempunyai *key partnerships* yaitu distributor asing. Distributor asing merupakan pihak yang menampung produk ban PT MASA sebelum disalurkan kepada para pelanggan di negara tersebut. PT MASA dapat melakukan kerjasama dengan distributor asing karena PT MASA telah memiliki berbagai sertifikasi kualitas bagi masing-masing negara ekspor dan penghargaan yang menunjukkan bahwa ban hasil produksi dari PT MASA merupakan ban yang berkualitas dan handal. Hal tersebut mendukung PT MASA yang sebelumnya memang sudah memiliki citra perusahaan yang baik lewat berbagai kegiatan *sponsorship* dan *event* otomotif dunia, salah satunya adalah menjadi sponsor dari klub sepak bola dunia, yaitu Manchester United, dan menjadi sponsor Achilles Formula Drift Asia.

i. *Cost Structure*

Setiap *key activities* yang dilakukan oleh PT MASA membutuhkan biaya untuk mengoperasikannya. Biaya yang dikeluarkan khususnya untuk desain *tread* dan produksi ban dalam berbagai ukuran. Untuk mendukung *key activities*, PT MASA mengeluarkan biaya untuk *manufacturing* atau produksi ban. PT MASA juga mengeluarkan biaya untuk memfasilitasi tim R&D dalam perencanaan produksi. Biaya lain yang harus dikeluarkan PT MASA adalah biaya para pekerja dan aktivitas pemasaran untuk mendukung pertumbuhan penjualan dari produk ban perusahaan.

Dari penjabaran bisnis model di atas, dapat dilihat bahwa PT MASA memiliki keunggulan dari sisi model *tread* yang unik dan berkualitas tinggi, serta memiliki *range* atau portofolio produk yang luas, baik dari ukuran rim maupun jumlah jenis ban yang diproduksi. Dalam pembuatan *value proposition*, PT MASA memiliki manajemen yang kuat dan mendukung penuh tim R&D untuk

menunjang perancangan produksi ban. Selain itu, PT MASA juga telah melakukan strategi integrasi ke belakang dengan membuka perkebunan karet melalui anak perusahaannya, yaitu PT Multistrada Agro Internasional (MAI). Hal tersebut dilakukan mengingat tingginya biaya bahan baku untuk mengimpor karet sehingga PT MASA dapat mereduksi biaya produksi dengan menggunakan bahan baku buatan sendiri,

Dalam melakukan kegiatan penjualan lokal, produk PT MASA dapat dibeli melalui outlet resmi perusahaan, yaitu *speed tyre shop* (STS) dan toko ritel ban. PT MASA sendiri memiliki STS yang tersebar di seluruh Indonesia, Namun, menumpuknya STS di berbagai kota besar saja membuat PT MASA dirasa belum melakukan penetrasi pasar ke daerah kecil atau pelosok. Dari sisi penjualan ekspor, PT MASA sudah menjalin kerjasama dengan distributor asing. Hal tersebut dipermudah dengan berbagai sertifikasi dan penghargaan yang telah dimiliki oleh PT MASA dan citra PT MASA yang sudah dikenal baik lewat *sponsorship* bersama perusahaan terkenal dan *event-event* otomotif dunia. Dengan demikian, PT MASA yang telah dikenal luas di masyarakat dunia melalui Achilles dan Corsa dapat memaksimalkan penjualan ekspornya walaupun mendapat persaingan yang ketat baik dari sesama produsen ban Indonesia maupun produsen ban asing.

Hasil analisis bisnis model memperlihatkan bahwa seluruh alur bisnis yang ada membutuhkan kapabilitas dari sisi operasional dan produksi perusahaan. Berbagai keunggulan yang didapatkan dari bisnis model diatas tidak dapat dimaksimalkan oleh PT MASA karena PT MASA sendiri memiliki kelemahan yang besar, yaitu terbatasnya lahan produksi yang menyebabkan minimnya kapasitas produksi. Selain itu, sedikitnya outlet STS di daerah-daerah kecil membuat pihak pemasaran PT MASA kesulitan untuk menjangkau pasar di daerah tersebut. Hal tersebut menghambat PT MASA untuk menambah pangsa pasar dan menguasai industri ban di Indonesia. Total produksi 10 juta unit ban mobil dan 6 juta ban motor setiap tahunnya tidak sebanding dengan kapasitas pesaing terberat dari PT MASA, contohnya adalah PT Bridgestone Tire Indonesia yang memiliki kapasitas produksi ban mobil kurang lebih 14 juta unit ban pada

tahun 2013 dan PT Gajah Tunggal, Tbk. yang memiliki kapasitas produksi ban motor sejumlah 24 juta unit ban pada tahun 2013.

4.2.4 Analisis Matriks BCG

Analisis matriks BCG merupakan salah satu matriks portofolio yang digunakan untuk mengetahui pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar dari sebuah divisi atau produk. Dalam penelitian ini, akan dibuat dua buah Matriks BCG yang meliputi Matriks BCG divisi ban mobil dan Matriks BCG divisi ban motor. Pada Matriks BCG ban mobil, divisi atau produk yang akan dianalisis adalah produk ban mobil dari PT MASA, yaitu Achilles yang akan dibandingkan dengan produk ban mobil dari Bridgestone sebagai *market leader* penjualan ban mobil. Sementara untuk Matriks BCG ban motor, produk yang akan dianalisis adalah produk ban motor dari PT MASA, yaitu Corsa yang akan dibandingkan dengan produk ban motordari Gajah Tunggal sebagai *market leader* penjualan ban motor.

Matriks BCG pertama yang akan dibuat adalah Matriks BCG ban mobil dengan membandingkan data penjualan ban mobil PT MASA dan data penjualan ban mobil Bridgestone. Pada tahun 2013, penjualan ban mobil Bridgestone mencapai 14,47 juta unit ban (APBI, 2013). Sementara itu, Matriks BCG kedua yang akan dibuat adalah Matriks BCG ban motor dengan membandingkan data penjualan ban motor PT MASA dengan data penjualan ban motor Gajah Tunggal. Pada tahun 2013, penjualan ban motor Gajah Tunggal mencapai 23,83 juta unit ban (APBI, 2013). Data penjualan dari *market leader* masing-masing divisi produk tersebut akan digunakan sebagai salah satu input data Matriks BCG, yaitu perhitungan pangsa pasar relatif dari divisi produk yang diteliti.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis dan diskusi dengan menggunakan hasil pengumpulan dan pengolahan data terkait dengan penelitian ini.

5.1 Identifikasi Lingkungan Perusahaan

Dalam proses perumusan strategi pada penelitian ini, dilakukan identifikasi lingkungan perusahaan terlebih dahulu. Lingkungan perusahaan yang telah diidentifikasi dibagi menjadi 2 bagian, yaitu identifikasi lingkungan eksternal dan identifikasi lingkungan internal. Identifikasi lingkungan eksternal dalam penelitian ini akan menjadi bahan dasar perumusan analisis SWOT, yaitu peluang dan ancaman, sedangkan identifikasi lingkungan internal menjadi dasar perumusan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi dilakukan untuk mendukung visi dan misi perusahaan berdasarkan pada faktor-faktor SWOT yang telah diidentifikasi.

5.1.1 Identifikasi Lingkungan Eksternal

Identifikasi lingkungan eksternal bagi PT MASA dalam penelitian ini menggunakan hasil analisis industri dengan *Porter's Five Forces* dan analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosio-kultural, Teknologi, Legal, Ekologi) yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Kedua analisis tersebut digunakan untuk melihat berbagai faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kondisi perusahaan serta menjadi pertimbangan dalam perumusan strategi. Data mengenai kedua analisis didapat melalui *interview* dengan *expert* dari PT MASA (Lampiran 1). Berdasarkan hasil dari kedua analisis tersebut, faktor-faktor eksternal yang ada akan digunakan sebagai bahan analisis SWOT, yaitu peluang dan ancaman. Faktor-faktor peluang yang telah diidentifikasi antara lain:

a. Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang

Pasar otomotif di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir mengalami perkembangan yang pesat, baik dari sisi penjualan mobil atau sepeda motor. Penjualan mobil pada tahun 2013 meningkat menjadi 1,400,810 unit mobil dari tahun sebelumnya, sedangkan penjualan sepeda motor pada tahun 2013 meningkat menjadi 7,771,014 dari tahun sebelumnya yang hanya mencapai 7,141,586. Angka-angka tersebut kemungkinan besar terus meningkat dan hal ini dapat dimanfaatkan sebagai peluang oleh PT MASA untuk terus memaksimalkan produksi dan penjualan di kedua sektor otomotif.

b. Peningkatan gaya hidup masyarakat terhadap otomotif

Seperti halnya pada poin peluang sebelumnya, masyarakat cenderung memiliki masing-masing kendaraan untuk beraktivitas sehari-hari. Hal ini ditunjukkan pada meningkatnya pembelian kendaraan khususnya mobil pribadi di kalangan menengah. Selain itu, munculnya mobil jenis LCGC (Low-cost Green Car) dapat mendorong adanya peningkatan pemakaian mobil.

c. Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi

Keberadaan PT MASA sebagai salah satu pemain dalam bisnis ini akan terbantu dengan adanya proyek MP3EI (Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi) oleh pemerintah, di antaranya adalah pembangunan dan perbaikan jalan di beberapa daerah. Hal ini akan menambah minat masyarakat untuk memakai kendaraan bermotor dalam beraktivitas karena infrastruktur yang memadai. Pemakaian transportasi juga membuka peluang bagi PT MASA untuk memaksimalkan penjualan produknya kepada masyarakat.

d. Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia

Indonesia merupakan pasar otomotif terbesar di Asia Tenggara. Hal ini membuat Indonesia berpeluang untuk menjadi salah satu basis otomotif setelah Thailand. Hal ini telah dibuktikan pada tahun 2014 ketika Toyota Motor Company (TMC) memilih Indonesia untuk meningkatkan pasar domestik dan menambah penjualan ekspor dengan menambah investasi pada

pabriknya. Sementara itu pada tahun yang sama, PT Honda Prospect Motor (HPM) juga telah membangun pabrik baru untuk meningkatkan penjualan mereka. Hal ini merupakan awal dari berkembangnya Indonesia sebagai pasar otomotif dan bukan tidak mungkin berbagai macam perusahaan otomotif lainnya akan menjadikan Indonesia sebagai basis produksinya.

e. Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur

Pada tahun 2014, pemerintah telah menetapkan kebijakan pemberian insentif kepada industri manufaktur dalam rangka revitalisasi industri nasional. Salah satu hal yang diperhatikan oleh pemerintah adalah pembangunan jalan tol untuk mendukung lalu lintas transportasi darat di beberapa daerah. Hal ini dapat menjadi salah satu peluang bagi PT MASA sebagai salah satu pemain industri padat karya dalam memanfaatkan kebijakan tersebut untuk meningkatkan produksi dan penjualan produknya.

f. Peluang diversifikasi untuk memitigasi risiko

Produksi ban oleh PT MASA membutuhkan berbagai campuran bahan kimia dan material. Hasil produksi akan menghasilkan limbah ban, di mana limbah ban tersebut dapat dimanfaatkan untuk dijadikan peluang diversifikasi bisnis.

g. Peningkatan produksi pesawat di dunia

Salah satu produsen pesawat terbesar di dunia, Boeing, berhasil meningkatkan produksi pesawatnya menjadi 762 di tahun 2015. Peningkatan tersebut akan memicu penambahan armada tidak hanya oleh Boeing tetapi juga oleh produsen pesawat lainnya. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh PT MASA untuk mulai memasuki sektor otomotif baru yaitu ban pesawat.

h. Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat

Pada tahun 2015, kategori ban untuk seluruh jenis kendaraan secara garis besar mengalami penurunan penjualan, kecuali untuk penjualan ban truk dan ban bus. Hal ini dapat dimanfaatkan PT MASA untuk jangka waktu berikutnya mengingat PT MASA sendiri telah menginisiasi strategi mereka pada tahun tersebut dengan mencoba memaksimalkan penjualan ban bekas untuk kendaraan berat.

Sementara itu, faktor-faktor ancaman yang telah diidentifikasi adalah:

a. Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor

Pada tahun 2014, tercatat ada 106 merek ban yang bersaing di Indonesia. Persaingan yang ada membuat PT MASA harus berpikir ulang untuk menciptakan harga yang kompetitif. Hal ini disebabkan oleh pasar industri ban yang sebenarnya tidak mengalami perkembangan sehingga perusahaan harus berlomba-lomba melakukan *pricing war* untuk menarik hati konsumen.

b. Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu

Adanya perkembangan ekonomi dunia yang lambat pada beberapa tahun terakhir menyebabkan harga komoditas yang tidak menentu, bahkan cenderung selalu meningkat. Hal ini mengharuskan PT MASA untuk menambah anggaran mereka dalam proses produksi ban dalam jumlah yang sama.

c. Masuknya pemain asing yang lebih besar

Semakin berkembangnya produsen ban asing seperti Michelin dan JK Tyre membuat persaingan semakin ketat. Keberadaan produsen-produsen asing tersebut dapat mempengaruhi pangsa pasar PT MASA khususnya di pasar domestik. Selain itu, keunggulan-keunggulan yang ditawarkan oleh para *competitor* asing dapat membuat PT MASA kehilangan para pelanggannya. Keadaan ini diperparah oleh munculnya produk-produk ban asal Tiongkok yang menawarkan ban dengan kualitas yang tidak jauh berbeda dengan ban produksi perusahaan lain, namun memiliki harga yang relative lebih murah.

d. Kampanye penggunaan transportasi massal

Adanya kampanye penggunaan transportasi massal dapat mempengaruhi pilihan masyarakat untuk memilih transportasi. Adanya proyek MRT (*Mass Rapid Transportation*) dan *monorail* sebagai transportasi yang beroperasi tanpa menggunakan ban akan menyebabkan penurunan jumlah pengguna kendaraan bermotor di kalangan masyarakat. Pengurangan pemakaian kendaraan tersebut dapat menyebabkan penurunan penjualan ban dan kerugian bagi seluruh produsen ban, tidak terkecuali PT MASA.

- e. Kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah
Perkembangan ekonomi global semenjak krisis pada tahun 2008 belum bisa dikatakan stabil. Pelemahan ekonomi menyebabkan penurunan penjualan ekspor yang besar dan hal tersebut menjadi salah satu penyebab menurunnya pendapatan PT MASA dalam 3 tahun terakhir.
- f. Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing
Pelemahan mata uang menjadi salah satu penyebab PT MASA mengalami penurunan penjualan. Hal ini membuat meningkatnya biaya produksi yang sebagian besar dipengaruhi oleh harga bahan baku. Hal tersebut tidak didukung dari hasil penjualan yang cenderung terus mengalami penurunan.
- g. Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor
Dari pasar domestik, PT MASA mengalami kerugian melalui penurunan permintaan ban OEM dan ban pengganti. Hal ini disebabkan oleh adanya penurunan pasar otomotif yang berdampak besar pada industri ban secara keseluruhan. Pada tahun 2015, PT MASA juga tercatat mengalami penurunan penjualan sebesar 46 persen di Timur Tengah, 43 persen di Eropa, 31 persen di Australia, 13 persen di Asia, 8 persen di Afrika dan 16 persen pada penjualan domestik.

5.1.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Evaluasi faktor eksternal merupakan hasil pembobotan dari seluruh faktor eksternal yang telah diidentifikasi berupa berbagai peluang dan ancaman. Pembobotan faktor-faktor internal dilakukan dengan perhitungan *pairwised comparison*. Setiap faktor diberikan *rating* yang akan dikalikan dengan hasil pembobotan dan menghasilkan nilai pembobotan. Nilai pembobotan setiap faktornya akan dijumlahkan untuk mendapatkan nilai pembobotan faktor eksternal.

Data pada Tabel 5.1 menjelaskan bahwa PT MASA berada memiliki total nilai pembobotan sebesar 3,26. Angka tersebut menunjukkan bahwa PT MASA memiliki posisi internal yang kuat untuk terus mempertahankan posisinya pada persaingan industri ban saat ini. Kuatnya sisi eksternal PT MASA membuktikan bahwa PT MASA dapat merespon dengan baik berbagai peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi.

Tabel 5.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT MASA

Faktor Eksternal		Bobot	Nilai	Nilai Pembobotan
Peluang				
O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	0,082	4	0,311
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat Indonesia terhadap otomotif	0,084	3	0,268
O3	Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi	0,082	3	0,212
O4	Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia	0,089	4	0,320
O5	Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur	0,053	2	0,126
O6	Peluang diversifikasi baik horizontal maupun konsentris untuk memitigasi risiko	0,052	3	0,166
O7	Peningkatan produksi pesawat di dunia	0,040	2	0,097
O8	Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat	0,059	3	0,176
Ancaman				
T1	Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor	0,088	4	0,353
T2	Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu	0,094	4	0,339
T3	Masuknya pemain asing yang lebih besar	0,089	4	0,321
T4	Kampanye penggunaan transportasi massal yang dapat menyebabkan penurunan penggunaan mobil pribadi	0,045	2	0,109
T5	Menghadapi kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah	0,048	3	0,143
T6	Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	0,046	3	0,149
T7	Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor	0,049	3	0,168
TOTAL		1,00		3,26

5.1.3 Identifikasi Lingkungan Internal

Identifikasi lingkungan internal bagi PT MASA dalam penelitian ini menggunakan pembuatan bisnis model bagi perusahaan. Setiap elemen yang ada pada bisnis model yang telah dibuat akan menjadi bahan perumusan strategi bersaing. Data mengenai bisnis model didapat dari hasil *interview* dengan *expert* dari PT MASA (Lampiran 1). Berdasarkan hasil pemetaan terhadap kesembilan elemen tersebut, akan digunakan sebagai bahan analisis SWOT, yaitu kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor kekuatan yang telah diidentifikasi antara lain:

a. Memiliki portofolio produk yang luas

PT MASA memiliki 2 produk utama, yaitu ban mobil dengan merek Achilles dan ban motor dengan merek Corsa. Masing-masing lini produksi memproduksi jenis yang variatif dan mencakup semua jenis kendaraan darat.

- b. Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama
PT MASA telah berdiri sejak tahun 1988 dan telah dikenal baik oleh masyarakat luas. PT MASA memiliki akademi, komunitas, dan kegiatan CSR yang dilakukan untuk menunjukkan kebermanfaatan dari perusahaan dalam perindustrian Indonesia.
- c. Telah meraih berbagai sertifikasi dan penghargaan mengenai kualitas
Dalam proses produksi, PT MASA telah menggunakan standar pemeriksaan kualitas QMS (*Quality Management System*) berdasarkan pada ISO 9001:2008 dan ISO-TS16949:2009). PT MASA juga telah memenuhi standar regulasi negara-negara tujuan ekspor dalam melakukan penjualan ke luar negeri.
- d. Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat
PT MASA memiliki divisi R&D yang kuat yang didukung dengan fasilitas perusahaan yang memadai. Pada tahun 2015, PT MASA sendiri memutuskan untuk mengambil kesempatan dalam memfokuskan penjualan pada ban bekas untuk kendaraan berat, yaitu truk dan bus untuk menutupi penurunan penjualan di sektor lainnya.
- e. Sponsor klub dan beberapa *event* dunia
PT MASA telah menjadi sponsor beberapa klub sepakbola baik lokal maupun dunia, yaitu Persib Bandung (2009), Bali United (2015), Manchester United (2012-2017) dan Paris Saint Germain (sejak 2016). Sementara di sektor otomotif, PT MASA telah menjadi sponsor bagi Formula Drift Asia (2011) dan Ferrari F430 Competizione Indonesia di Indonesia (2013). Hal ini membantu PT MASA untuk dikenal lebih luas oleh seluruh masyarakat lokal dan dunia.
- f. Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi
PT MASA memiliki 33 hektar kebun karet di Kalimantan Barat untuk memasok kebutuhan bahan baku karet. Diversifikasi ini membuat PT MASA tidak sepenuhnya bergantung pada bahan baku impor.
- g. Manajemen yang kuat dan terbuka
PT MASA memiliki manajemen yang kuat. Adanya krisis ekonomi global 2008 tidak menghalangi pihak PT MASA untuk terus mencari inovasi produk guna mengurangi dampak negatif dari lesunya perekonomian dunia.

- h. Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor.

PT MASA sudah meraih banyak pasar di bagian penjualan ekspor. PT MASA melakukan ekspor lebih ke 93 negara di seluruh dunia yang meliputi benua Asia, Afrika, Australia, Eropa, Amerika, dan Timur Tengah. Kemudahan penjualan ekspor PT MASA dibantu oleh sertifikasi-sertifikasi yang dimiliki oleh PT MASA sebagai tanda bahwa produk hasil produksi PT MASA memiliki kualitas yang baik.

Sementara itu, faktor-faktor kelemahan yang telah diidentifikasi adalah:

- a. Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain

Pada tahun 2015, PT MASA hanya mendapat sekitar 16% dari total market share produsen ban di Indonesia. Keberadaan pesaing seperti PT Bridgestone Tyre Indonesia dan PT Gajah Tunggal yang memiliki kapasitas produksi yang lebih besar dari PT MASA menyebabkan sulitnya PT MASA untuk sekedar mempertahankan atau menambah pangsa pasar domestik.

- b. Terbatasnya lahan produksi

PT MASA hingga saat ini memiliki kapasitas produksi sebesar 30.000 unit ban mobil dan 16.000 unit untuk ban motor setiap harinya. Kebutuhan produksi tersebut hanya dilakukan pada 1 pabrik. PT MASA akan kesulitan untuk meraih pangsa yang lebih banyak karena para pesaing memiliki kapasitas produksi yang lebih besar.

- c. Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke pelosok

Keberadaan PT MASA sebagai produsen ban sudah cukup dikenal baik oleh masyarakat, namun hal tersebut tidak tercermin dari hasil penjualan produk ban PT MASA. PT MASA masih tertinggal dalam hal penjualan ban dibandingkan dengan para pesaingnya, khususnya di segmen ban mobil dan OEM. Selain itu, PT MASA memiliki *speed tyre shop* yang hanya berada pada kota-kota besar di Indonesia. Keberadaan *speed tyre shop* ini hanya mencakup penggunaan ban di kota-kota tertentu dan belum memfasilitasi daerah pelosok lainnya. Hal ini membuat rendahnya *awareness* dari masyarakat di daerah pelosok tersebut.

5.1.4 Matriks Evaluasi Faktor Internal

Evaluasi faktor internal merupakan hasil pembobotan dari seluruh faktor eksternal yang telah diidentifikasi berupa berbagai kekuatan dan kelemahan. Pembobotan faktor-faktor internal dilakukan dengan perhitungan *pairwised comparison* (Lampiran 4 dan 5).

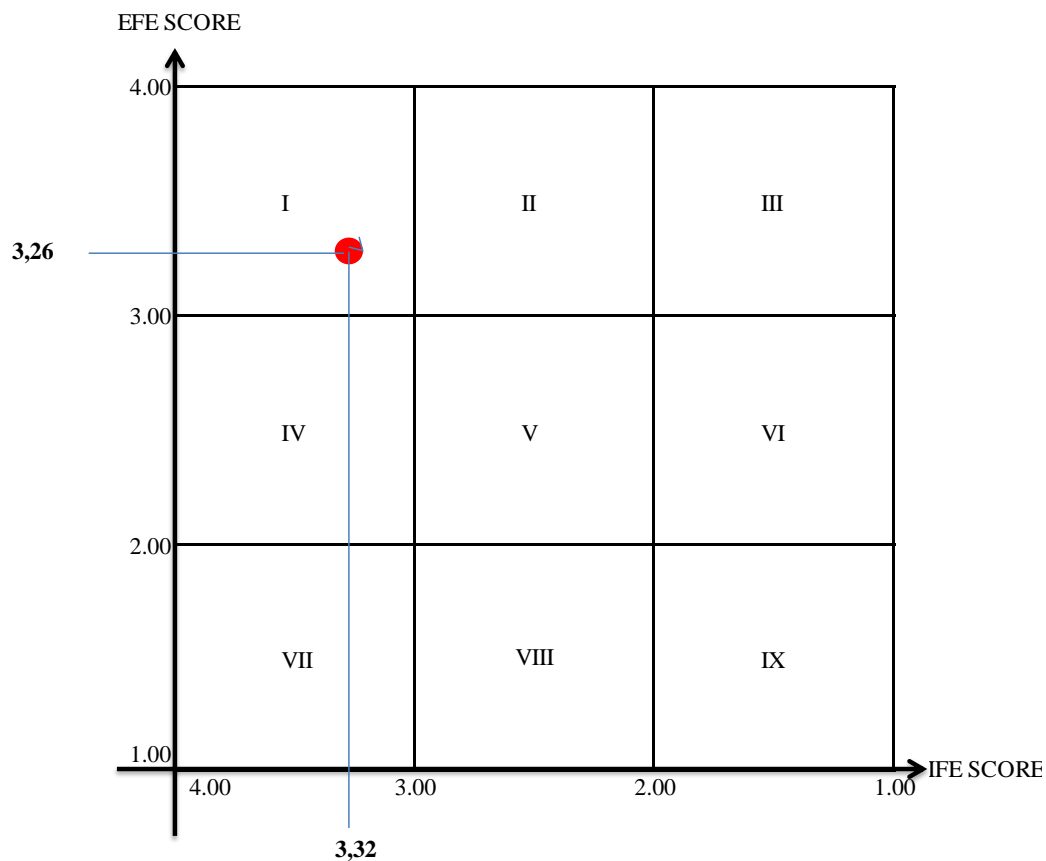
Data pada Tabel 5.2 menjelaskan bahwa PT MASA berada memiliki total nilai pembobotan faktor internal sebesar 3,32. Angka tersebut menunjukkan bahwa posisi internal PT MASA dapat dikatakan kuat dan potensial untuk terus berkembang di masa depan.

Tabel 5.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal PT MASA

Faktor Internal		Bobot	Nilai	Nilai Pembobotan
Strength				
S1	Memiliki portofolio produk yang luas hampir di semua segmen	0,133	4	0,531
S2	Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama	0,114	4	0,454
S3	Telah meraih berbagai sertifikasi dan penghargaan berkaitan dengan kualitas	0,091	4	0,364
S4	Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat	0,120	4	0,481
S5	Sponsor klub dan beberapa <i>event</i> dunia	0,110	4	0,441
S6	Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi	0,106	4	0,404
S7	Manajemen yang kuat dan terbuka	0,081	4	0,322
S8	Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor.	0,097	4	0,389
Weakness				
W1	Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain	0,070	1	0,098
W2	Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke pelosok	0,035	2	0,056
W3	Terbatasnya lahan produksi	0,165	2	0,263
TOTAL		1,00		3,32

5.2 Analisis Internal-Eksternal

Berdasarkan matriks pada Gambar 5.1, nilai IFE dan EFE menunjukkan koordinat (3,61), (3,26) dan berada pada kuadran I. Menurut David (2011), perusahaan yang berada di kuadran I direkomendasikan untuk menerapkan strategi *grow and build* dengan melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Dari sisi internal perusahaan, PT MASA berada di posisi yang kuat untuk mempertahankan posisi dan berusaha



Gambar 5.1 Matriks Internal-Eksternal PT MASA

untuk melakukan pengembangan perusahaan. Sedangkan dari sisi eksternal, potensi pasar masih menyisakan banyak kesempatan untuk dimasuki oleh perusahaan. Strategi intensif dilakukan untuk mempertahankan posisi internal dan eksternal serta meraih pangsa pasar yang lebih besar dari sebelumnya.

5.3 Analisis Matriks BCG

Selain Matriks IE, Matriks BCG merupakan matriks portofolio yang menunjukkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan dari divisi atau produk yang akan diteliti. Pada penelitian ini, produk yang akan dianalisis adalah ban mobil Achilles dan ban motor Corsa. Pada bab sebelumnya telah didapatkan data *market leader* untuk ban mobil adalah Bridgestone, sedangkan *market leader* untuk ban motor adalah Gajah Tunggal.

5.3.1 Matriks BCG Ban Mobil

Matriks BCG untuk ban mobil dibuat dengan melakukan analisis pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dari ban Achilles yang akan dibandingkan dengan ban Bridgestone. Untuk mengetahui pertumbuhan pasar dari penjualan ban mobil Achilles, rumus perhitungannya adalah:

$$\frac{(\text{Penjualan ban tahun 2013} - \text{Penjualan ban tahun 2012})}{\text{Penjualan ban tahun 2012}} \times 100\%$$

Sehingga hasil perhitungannya (dalam juta unit) adalah:

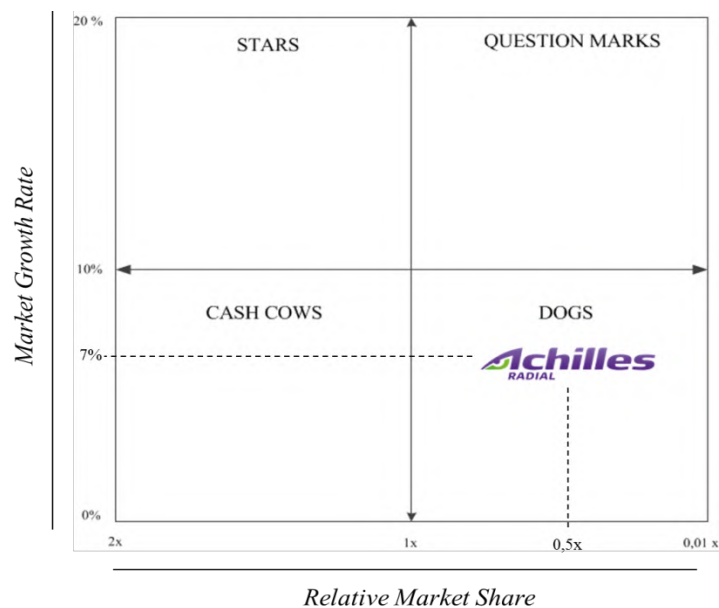
$$\frac{(7,21 - 6,72)}{6,72} \times 100\% = 7\%$$

Sedangkan untuk menghitung pangsa pasar relatif, rumus perhitungan yang digunakan adalah:

$$\frac{\text{Penjualan Achilles tahun 2013}}{\text{Penjualan Bridgestone tahun 2013}}$$

Sehingga hasil perhitungannya (dalam juta unit) adalah:

$$\frac{7,21}{14,47} = 0,5 \text{ kali}$$



Gambar 5.2 Matriks BCG Ban Mobil pada Achilles

Gambar 5.2 menunjukkan bahwa ban mobil Achilles berada pada kuadran *dogs*. Hal ini disebabkan oleh rendahnya tingkat pertumbuhan penjualan ban yang mencapai 7 persen. Selain itu, pangsa pasar relatif dari Achilles terhitung rendah karena ban Achilles hanya memiliki pangsa pasar sebesar 0,5 kali dari pangsa pasar ban Bridgestone. Berdasarkan hasil pemetaan Matriks BCG tersebut, PT MASA disarankan untuk melakukan penghematan produksi ban Achilles dan memaksimalkan penjualannya kepada daerah yang permintaan bannya stabil atau cenderung meningkat agar dapat menjadi lebih *profitable*

5.3.2 Matriks BCG Ban Motor

Matriks BCG untuk ban motor dibuat dengan melakukan analisis pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dari ban Corsa dengan ban motor buatan PT Gajah Tunggal, Tbk. Seperti halnya perhitungan pada matriks BCG sebelumnya. Untuk mengetahui pertumbuhan pasar dari penjualan ban motor Corsa, rumus perhitungan yang digunakan adalah:

$$\frac{(\text{Penjualan ban tahun 2013} - \text{Penjualan ban tahun 2012})}{\text{Penjualan ban tahun 2012}} \times 100\%$$

Sehingga hasil perhitungannya (dalam juta unit) adalah:

$$\frac{(4,13 - 3,24)}{3,24} \times 100\% = \mathbf{27\%}$$

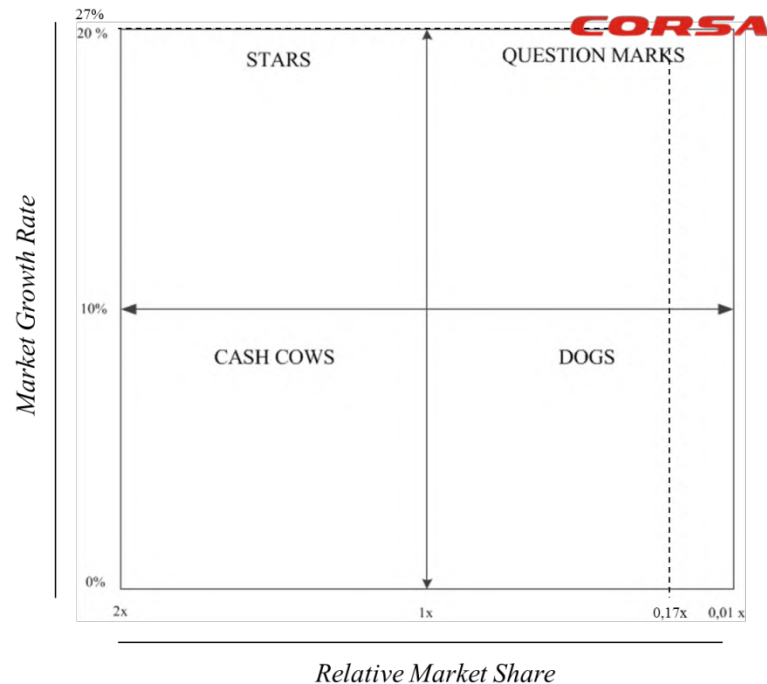
Sedangkan untuk menghitung pangsa pasar relatif, rumus perhitungan yang digunakan adalah:

$$\frac{\text{Penjualan Corsa tahun 2013}}{\text{Penjualan GT tahun 2013}}$$

Sehingga hasil perhitungannya (dalam juta unit) adalah:

$$\frac{4,13}{23,83} = \mathbf{0,17 \text{ kali}}$$

Gambar 5.3 menunjukkan bahwa ban motor Corsa berada pada kuadran *question marks*. Hal ini disebabkan oleh tingginya tingkat pertumbuhan penjualan ban yang mencapai 27 persen. Namun, pangsa pasar relatif dari Corsa terhitung rendah karena Corsa hanya memiliki pangsa pasar sebesar 0,17 kali dari pangsa pasar Gajah Tunggal.



Gambar 5.3 Matriks BCG Ban Motor pada Corsa

Berdasarkan hasil pemetaan Matriks BCG tersebut, PT MASA direkomendasikan untuk melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) terhadap ban motor Corsa agar dapat bergerak menuju ke kuadran *stars*.

5.4 Analisis Matriks SWOT

Masing-masing faktor internal dan eksternal perusahaan, dibuat sebuah matriks TOWS untuk mendapatkan strategi alternatif yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan. Menurut Rangkuti (2006), Matriks TOWS dapat memberikan gambaran mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan dapat disesuaikan dengan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Tabel 5.3 Matriks SWOT

Faktor	Kekuatan	Kelemahan
	<p>S1 Memiliki portofolio produk yang luas</p> <p>S2 Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama</p> <p>S3 Memiliki berbagai sertifikasi dan penghargaan mengenai kualitas</p> <p>S4 Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat</p> <p>S5 Sponsor klub dan beberapa <i>event</i> dunia</p> <p>S6 Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi</p> <p>S7 Manajemen yang kuat dan terbuka</p> <p>S8 Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor</p>	<p>W1 Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain</p> <p>W2 Terbatasnya lahan produksi</p> <p>W3 Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke pelosok</p>
Peluang	Strategi SO	Strategi WO
<p>O1 Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang</p> <p>O2 Peningkatan gaya hidup masyarakat terhadap otomotif</p> <p>O3 Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi</p> <p>O4 Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia</p> <p>O5 Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur</p> <p>O6 Peluang diversifikasi untuk memitigasi risiko</p> <p>O7 Peningkatan produksi pesawat di dunia</p> <p>O8 Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat</p>	<p>(S1, S4, S8 - O4, O8)</p> <p>Mengembangkan jenis ban baru untuk kendaraan berat (S2 - O1, O2)</p> <p>Mengadakan <i>event</i> otomotif di daerah pelosok (S3, S4 - O4, O7)</p> <p>Menciptakan desain atau <i>prototype</i> ban untuk pesawat (S1, S4, S6, S8 - O4, O6)</p> <p>Mengembangkan ban jenis agriculture (S2, S5, S8 - O1, O4)</p> <p>Menambah kerja sama dengan perusahaan atau event perlombaan besar dunia (S2, S5, S7, S8 - O1, O4)</p> <p>Memperbanyak kontrak dan kerjasama kepada negara lain dalam melakukan distribusi langsung produk ban</p>	<p>(W1, W2 - O1, O3, O8)</p> <p>Menambah persentase produksi ban untuk kendaraan berat dari total kapasitas produksi (W1, W3, O1, O2, O4, O5)</p> <p>Membuka outlet <i>Speed Tyre Shop</i> di berbagai daerah (W3, W4 - O4, O5, O8)</p> <p>Melakukan ekspansi atau perluasan pabrik untuk menambah kapasitas produksi</p>
Ancaman	Strategi ST	Strategi WT
<p>T1 Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor</p> <p>T2 Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu</p> <p>T3 Masuknya pemain asing yang lebih besar</p> <p>T4 Kampanye penggunaan transportasi massal</p> <p>T5 Kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah</p> <p>T6 Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing</p> <p>T7 Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor</p>	<p>(S6, S7, S8 - T2)</p> <p>Memperluas lahan/menambah investasi pada industri karet (S2, S6 - T1, T3)</p> <p>Menambah promosi via periklanan (S3, S4, S6 - T2, T6)</p> <p>Standarisasi bahan baku lokal dan impor</p>	<p>(W1, W3- T1) Tidak melakukan penetrasi ke pelosok</p>

Tabel 5.3 menunjukkan hasil pembuatan strategi alternatif yang berdasarkan pada faktor-faktor SWOT yang telah diidentifikasi. Strategi alternatif tersebut berfokus pada tema *grow and build* sesuai dengan hasil perhitungan Matriks IE dan pembatasan atau memaksimalkan penjualan ban (khususnya Achilles) ke negara yang permintaannya stabil atau meningkat yang didapat dari perhitungan Matriks BCG. *Grow and build* merupakan strategi yang berfokus pada strategi intensif berupa penetrasi pasar serta pengembangan pasar atau produk. Pengembangan produk dilakukan dengan analisa persepsi pelanggan untuk mendapatkan sesuatu yang dapat ditawarkan di pasar dan memenuhi kebutuhan pelanggan itu (Subagyo, 2010).

5.5 Pemilihan Strategi Alternatif

Pemilihan strategi alternatif pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengolahan data hasil perhitungan QSPM (Lampiran 6 dan 7). Metode QSPM merupakan alat yang digunakan pada tahap pengambilan keputusan dan sekaligus tahap akhir dari perumusan strategi pada penelitian ini. Strategi alternatif dengan TAS tertinggi merupakan rekomendasi strategi yang mendapat prioritas tertinggi untuk dijalankan.

Tabel 5.4 Urutan Peringkat Strategi Alternatif Hasil QSPM

Peringkat	Strategi Alternatif	TAS
1	Menambah kerja sama dengan perusahaan atau event perlombaan besar dunia	7,362
2	Standarisasi bahan baku lokal dan impor	7,011
3	Memperbanyak kontrak dan kerjasama kepada negara lain dalam melakukan distribusi langsung produk ban	6,909
4	Membuka outlet <i>Speed Tyre Shop</i> di berbagai daerah	6,730
5	Menambah promosi via periklanan	6,612
6	Mengadakan event otomotif di daerah pelosok	6,525
7	Melakukan ekspansi atau perluasan pabrik untuk menambah kapasitas produksi	6,359
8	Mengembangkan jenis ban baru untuk kendaraan berat	5,971
9	Tidak melakukan penetrasi ke pelosok	5,961
10	Menambah persentase produksi ban untuk kendaraan berat dari total kapasitas produksi	5,943
11	Menciptakan desain atau prototype ban untuk pesawat	5,791
12	Mengembangkan ban jenis agriculture	5,531
13	Memperluas lahan/menambah investasi pada industri karet	4,911

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa strategi alternatif dengan nilai TAS tertinggi adalah menambah kerjasama dengan perusahaan atau *event* perlombaan besar dunia. Sejauh ini, PT MASA telah menjadi sponsor bagi klub sepakbola terkenal yaitu Manchester United dan Paris Saint Germain (PSG), sementara untuk event perlombaan otomotif, PT MASA sudah menjadi sponsor dari perlombaan D1 GP di Jepang dan Formula Drift Asia. PT MASA disarankan untuk menjadi sponsor, bahkan mengadakan event otomotif lainnya, baik secara nasional maupun internasional. Hal tersebut akan membantu meningkatkan *brand awareness* mengenai Achilles dan Corsa dan berpotensi untuk meningkatkan keinginan masyarakat untuk menggunakan produk dari PT MASA.

PT MASA juga dapat lebih mengenalkan produk-produknya ke masyarakat dengan memperbanyak kerjasama kepada perusahaan otomotif sebagai OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Saat ini, PT MASA masih kesulitan untuk meraih pangsa pasar di sisi OEM karena adanya produsen ban lain seperti Bridgestone dan Gajah Tunggal yang lebih dahulu bermain di industri ban sehingga lebih dikenal masyarakat. Dengan adanya penambahan kerjasama OEM, PT MASA dapat menunjukkan kualitas bannya baik kepada perusahaan otomotif lain dan masyarakat luas.

Strategi alternatif kedua yang direkomendasikan adalah standarisasi bahan baku lokal dan impor. Dalam melakukan produksi ban, bahan baku utama yang dibutuhkan adalah karet, baik karet alam maupun sintetis. ANRPC (*The Association of Natural Rubber Producing Countries*) mencatat bahwa pada tahun 2014, Indonesia merupakan produsen karet alam terbesar kedua di dunia setelah Thailand. Seharusnya, hal ini membuat perusahaan-perusahaan di Indonesia menggunakan karet alam sebagai bahan baku utama untuk bahan produksinya. Namun, kualitas karet alam hasil produksi dalam negeri belum memuaskan. Sedangkan, tantangan lain datang dari pemakaian karet sintetis yang memiliki kualitas lebih dari sisi daya tahan dan kestabilan harga. Hal ini disebabkan oleh pengelolaan kebun karet alam di Indonesia yang belum maksimal. Kebijakan pemerintah mengenai perkebunan karet juga belum membantu untuk memaksimalkan kualitas hasil produksi perkebunan karet. Akibatnya, produsen ban lebih sering memanfaatkan impor karet alam karena kualitas yang jauh lebih

baik. Tidak stabilnya harga karet alam juga menyebabkan PT MASA yang memiliki porsi bahan baku impor lebih besar harus mengeluarkan biaya lebih untuk proses produksi karena PT MASA tidak bisa membebankan peningkatan biaya tersebut kepada harga jual ban.

Standarisasi bahan baku dapat dilakukan dengan memaksimalkan penggunaan karet dari anak perusahaan. PT MASA sendiri telah melakukan strategi integrasi ke belakang dengan membuka lahan perkebunan karet melalui anak perusahaannya, yaitu PT Multistrada Agro Internasional (MAI) di Kalimantan. Namun, pembukaan lahan tersebut belum maksimal sehingga sebagian besar karet masih dipasok secara impor. Hal ini dibuktikan dari hasil produksi kebun karet yang hanya mencapai 200-250 ton setiap tahunnya, sedangkan kebutuhan karet PT MASA mencapai 15.000-20.000 to per tahun. Dengan situasi demikian, sebaiknya PT MASA dan PT MAI juga melakukan penambahan penanaman karet pada lahan yang ada untuk penambahan produksi. Saat ini, PT MASA memiliki lahan seluas kurang lebih 125.000 ha yang berada di Kalimantan Barat dan Kalimantan Timur, namun penanaman karet baru dilakukan pada lahan seluas kurang dari 1.000 ha. Penanaman karet dengan jumlah produksi yang memadai akan membantu PT MASA untuk mengurangi biaya impor yang dihasilkan dari pembelian karet.

Upaya lain yang dapat dilakukan oleh PT MASA adalah memperluas jaringan pemasok lokal dan melakukan *sourcing* bahan baku yang belum bisa diproduksi oleh anak perusahaan dalam negeri. Dengan bertambahnya *channel* perusahaan dengan berbagai distributor, PT MASA dapat mempunyai banyak pilihan untuk memilih bahan baku yang ditawarkan sesuai dengan standar kualitas dan biaya yang diinginkan. Selain itu, *sourcing* bahan baku selain karet alam dan bahan-bahan kimia lainnya dapat dilakukan pula untuk mereduksi biaya produksi saat pembentukan *compound*.

Strategi alternatif yang diprioritaskan selanjutnya adalah memperbanyak kontrak dan kerjasama dengan negara lain dalam melakukan distribusi langsung produk ban. Sepanjang tahun 2015, pasar ekspor di Amerika Utara menunjukkan peningkatan yang signifikan. Hal ini disebabkan oleh mulai pulihnya perekonomian Amerika Serikat. Peningkatan tersebut telah direspon oleh PT

MASA dengan membuka kantor perwakilan PT MASA di Los Angeles, Amerika Serikat. Hal tersebut dilakukan untuk mempermudah *channel* serta pengembangan produk di kawasan tersebut sekaligus dapat menambah *brand awareness* masyarakat sekitar.

Distribusi langsung yang dilakukan di Amerika tersebut memberikan akses langsung bagi produk PT MASA sebagai ajang promosi dan peningkatan *brand awareness* dari produk Achilles dan Corsa. Selama ini, penjualan ekspor hanya diserahkan kepada pihak distributor saja dan dikirim ke toko ritel di kota tujuan. Adanya kantor perwakilan tersebut diharapkan dapat mendongkrak pendapatan PT MASA yang menargetkan peningkatan sebesar 10 – 15 persen dari pendapatan di tahun 2015. Untuk negara tujuan lain, seperti Eropa, Jepang, Asia Tenggara, Australia, dan kawasan Timur Tengah, PT MASA telah membuat rencana untuk memaksimalkan rantai pasok. Jika kondisi perekonomian sudah semakin stabil, PT MASA juga dapat secara aktif meningkatkan hubungan dengan negara tujuan ekspor untuk memudahkan PT MASA melakukan distribusi langsung di masa depan. Pemilihan negara tujuan ekspor untuk distribusi langsung dapat dilakukan setelah PT MASA melakukan riset pemasaran untuk mempelajari perilaku konsumen dan perekonomian pada suatu wilayah tersebut.

Strategi alternatif selanjutnya adalah membuka atau menambah toko *Speed Tyre Shop* (STS) di berbagai daerah. Saat ini, STS milik PT MASA berjumlah 115 toko yang tersebar di seluruh Indonesia. Namun, sebagian besar STS tersebar di pulau Jawa. Untuk menambah *brand awareness* dan mendongkrak penjualan, PT MASA dapat mulai membuka toko STS di provinsi Jawa Tengah, khususnya kota Semarang. Semarang merupakan salah satu kota yang sering dilalui kendaraan beroda dua atau empat karena tidak jarang banyak masyarakat yang singgah di kota tersebut jika ingin melakukan perjalanan darat dari daerah barat (Jabodetabek) ke daerah Jawa Timur. Pembangunan STS di kota Semarang yang merupakan ibukota provinsi akan mempermudah akses masyarakat di sana. Pembangunan selanjutnya dapat dilanjutkan pada kota lainnya seperti Kudus, Pati, Salatiga, dan sebagainya.

Untuk daerah atau provinsi lain, PT MASA dapat menambah STS di Pulau Madura untuk memudahkan warganya mencari layanan dan produk Achilles dan Corsa sehingga mereka tidak perlu repot untuk berkendara terlebih dahulu ke Surabaya untuk mencari STS terdekat. Selain itu, pembangunan juga dapat dilakukan di kota Gresik, Pasuruan, Blitar, dan sebagainya. Selain Jawa Timur, penambahan STS juga dapat dilakukan di provinsi Sumatra, antara lain di Aceh, Padang, dan Jambi. Sementara untuk provinsi Kalimantan, penambahan dapat dilakukan di Kalimantan Utara.

Untuk provinsi lainnya, PT MASA juga dapat memulai untuk membangun STS, khususnya di Maluku dan Papua dengan melakukan riset pemasaran terdahulu mengenai kondisi pasar di kedua provinsi tersebut. Hal itu dilakukan untuk mengetahui perkembangan penjualan industri otomotif terlebih dahulu sebelum PT MASA menentukan apakah kedua provinsi tersebut memiliki potensi atau tidak.

Strategi alternatif kelima yang direkomendasikan adalah menambah promosi produk via periklanan. PT MASA baru saja menjalin kerja sama dengan salah satu klub sepakbola terbesar asal Prancis, yaitu Paris Saint Germain (PSG). Kerja sama tersebut dimulai sejak tahun 2016 sampai tahun 2019. PT MASA dapat menambah promosi via iklan mengenai berita tersebut baik di media cetak, media elektronik, media *online*, serta media sosial yang dikelola oleh perusahaan (Youtube, Instagram, Twitter, Facebook). Terakhir kali PT MASA membuat sebuah iklan promosi produk pada tahun 2016 mengenai peluncuran produk “Corsa Planeto”, sedangkan untuk promosi kerjasama, iklan terakhir dibuat pada tahun 2014 mengenai kerjasama dengan Manchester United. Promosi yang dilakukan ini juga terkait dengan iklan untuk produk ban mobil Achilles karena tidak terdapat iklan baru untuk produk tersebut dalam kurun waktu 2 tahun terakhir.

Iklan lain yang dapat dibuat adalah iklan yang menjelaskan mengenai *event* otomotif yang diadakan oleh PT MASA. Strategi periklanan ini berkaitan dengan strategi sebelumnya dimana PT MASA ditekankan untuk mengadakan *event* otomotif bagi masyarakat. Hal ini dapat membantu PT MASA untuk menambah *brand awareness* kepada masyarakat melalui iklan, khususnya

pada media cetak dan elektronik. Iklan yang dibuat memberikan informasi bahwa PT MASA sebagai produsen ban selalu berusaha untuk menjadi lebih baik dengan mengadakan *event* atau kerjasama untuk menunjang kebutuhan masyarakat pengguna kendaraan bermotor.

Kemudian untuk strategi selanjutnya adalah mengadakan *event* otomotif di daerah pelosok. Sampai saat ini, PT MASA secara keseluruhan belum memiliki outlet STS di pelosok. Hal ini menyebabkan kurangnya *awareness* masyarakat di daerah pelosok terhadap produk buatan PT MASA. Namun, PT MASA dapat membuat acara otomotif yang diperuntukkan bagi masyarakat di pelosok.

Acara otomotif yang diadakan dapat dikhususkan pada perlombaan balapan untuk kendaraan beroda dua atau motor. Hal tersebut disebabkan oleh penggunaan motor pada daerah pelosok sebagai alat transportasi yang lebih memudahkan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari ketimbang penggunaan kendaraan beroda empat. Acara yang diadakan dapat dilaksanakan ataupun hanya disponsori oleh PT MASA. Dengan demikian, masyarakat di pelosok setidaknya dapat mengetahui (menambah *awareness*) tentang keberadaan Achilles dan Corsa.

PT MASA kemudian juga dapat mengadakan pameran ban untuk menambah *knowledge* masyarakat mengenai ban Achilles dan Corsa. selain itu, pameran juga bertujuan untuk lebih mengenalkan produk tersebut ke masyarakat. Pameran dapat dilakukan diadakan atas nama PT MASA ataupun bersama-sama dengan produsen ban lain untuk skala yang lebih besar agar masyarakat yang datang dapat membandingkan langsung suatu produk ban dengan produk ban lainnya. Pengadaan pameran juga tidak lepas dari kerjasama yang baik dari pihak perusahaan dengan daerah tujuan pameran.

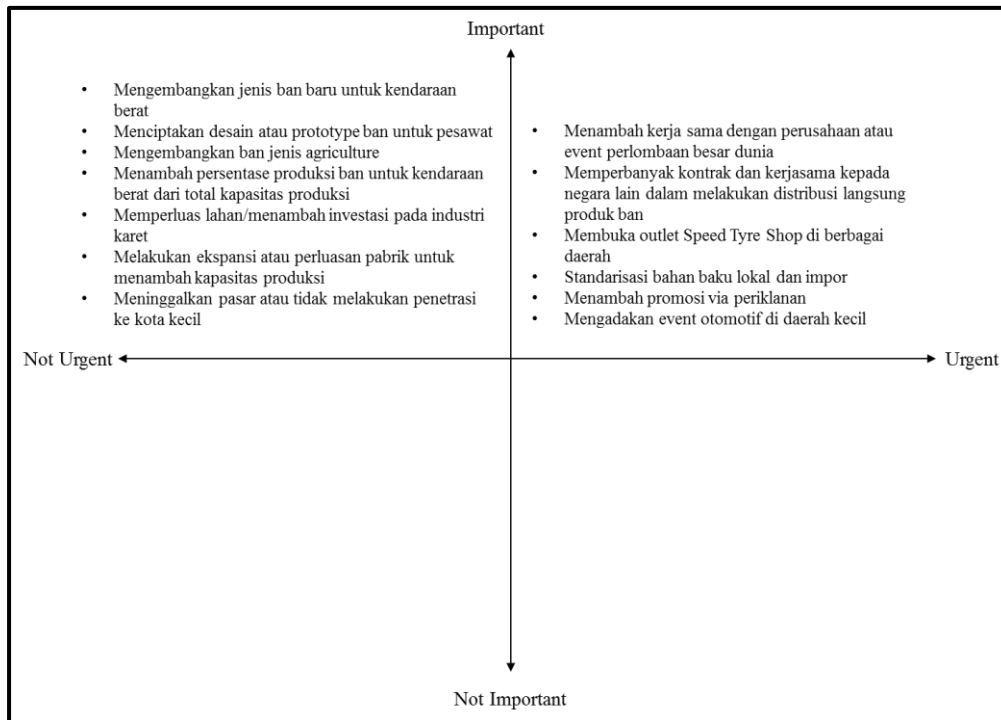
Strategi alternatif ketujuh yang direkomendasikan selanjutnya adalah melakukan ekspansi atau perluasan pabrik untuk menambah kapasitas produksi. Kapasitas produksi PT MASA saat ini adalah 10 juta unit ban untuk ban mobil dan 6 juta unit ban untuk ban motor setiap tahunnya. Tidak bisa dipungkiri bahwa kapasitas produksi tersebut masih tertinggal jauh dari para pesaing, khususnya Bridgestone dari sisi ban mobil dan Gajah Tunggal dari sisi ban motor. Hal ini juga menghambat PT MASA untuk menjadi pemimpin dan *trendsetter* di industri ban sesuai dengan visinya. Untuk itu, PT MASA sebaiknya melakukan ekspansi,

salah satunya dengan membangun cabang atau pabrik baru untuk menunjang kapasitas produksi. Saat ini, seluruh aktivitas produksi baik ekspor maupun domestik hanya dilakukan pada pabrik yang dimiliki PT MASA di daerah Cikarang, Bekasi, Jawa Barat. Pembangunan pabrik dapat dilakukan di pulau Jawa atau Kalimantan. Khusus untuk Kalimantan, PT MASA telah memiliki perkebunan karet melalui anak perusahaan. Pembangunan pabrik atau sekedar fasilitas produksi di sekitar perkebunan tersebut dapat menunjang produksi PT MASA sehingga angka produksi dapat ditingkatkan. Hal ini juga berkaitan dengan utilitas produksi dari PT MASA sendiri. Perencanaan ekspansi harus diimbangi oleh utilisasi produksi sehingga semakin banyak ban yang dapat diproduksi dan dijual.

Selain melakukan pembangunan pabrik atau cabang baru, PT MASA juga dapat melakukan akuisisi atau *merger* terhadap produsen ban lokal yang lebih kecil. Akuisisi dimaksudkan agar PT MASA dapat memperluas lini produknya sekaligus menambah kapasitas produksi melalui produksi yang dapat dilakukan di pabrik baru hasil akuisisi. Produsen ban lokal yang diakuisisi sebaiknya yang dapat menguntungkan PT MASA untuk pengembangan produknya.

5.6 Prioritas Strategi Alternatif

Pada setiap strategi alternatif yang telah direkomendasikan, terdapat prioritas dari PT MASA untuk menjalankan strategi-strategi tersebut. Gambar 5.4 menunjukkan skala prioritas dari strategi alternatif yang direkomendasikan. Prioritas strategi tersebut tidak berdasarkan pada hasil TAS yang telah dilakukan sebelumnya karena strategi alternatif yang dibuat hanya berdasarkan faktor SWOT yang telah diidentifikasi. Penilaian TAS belum tentu mewakili kebutuhan dan kepentingan PT MASA dalam menjalankan strategi tersebut. Strategi alternatif yang telah dirumuskan memiliki tingkat kepentingan dan urgensi yang berbeda. Prioritas penerapan strategi alternatif tersebut mempertimbangkan kondisi perusahaan dan perekonomian nasional maupun internasional secara menyeluruh. Skala prioritas dapat berubah sesuai dengan gejolak perekonomian dan perubahan perilaku konsumen yang sewaktu-waktu dapat terjadi di masa depan.



Gambar 5.4 Skala Prioritas Strategi Alternatif

Strategi yang dianggap penting dan memiliki urgensi untuk dijalankan antara lain:

- Menambah kerja sama dengan perusahaan atau event perlombaan besar dunia
- Memperbanyak kontrak dan kerjasama kepada negara lain dalam melakukan distribusi langsung produk ban
- Membuka atau menambah outlet Speed Tyre Shop di berbagai daerah
- Standarisasi bahan baku lokal dan impor
- Menambah promosi via periklanan
- Mengadakan *event* otomotif di daerah pelosok

Sementara untuk strategi alternatif yang dinilai penting namun tidak perlu dijalankan dalam waktu dekat antara lain:

- Mengembangkan jenis ban baru untuk kendaraan berat
- Menciptakan desain atau prototype ban untuk pesawat
- Mengembangkan ban jenis agriculture
- Menambah persentase untuk kendaraan berat dari total kapasitas produksi
- Memperluas lahan/menambah investasi pada industri karet
- Melakukan ekspansi untuk menambah kapasitas produksi
- Meninggalkan pasar atau tidak melakukan penetrasi ke pelosok

Tabel 5.5 Rencana Aksi PT MASA

Strategi Alternatif	Rencana aksi	Indikator Ketercapaian	Tahun				
			2016	2017	2018	2019	2020
1. Menambah kerja sama dengan perusahaan atau event perlombaan besar dunia	Mengadakan <i>event</i> otomotif secara terbuka di berbagai kota di Indonesia	Terlaksananya minimal 1 <i>event</i> otomotif yang diadakan oleh PT MASA	✓	✓	✓	✓	✓
	Menjadi sponsor pada event otomotif lokal dan dunia	Menjadi sponsor minimal 1 acara otomotif setiap tahunnya	✓	✓	✓	✓	✓
	Menambah kerja sama dengan perusahaan otomotif sebagai OEM	Terdapat penambahan penjualan OEM kepada 2-3 perusahaan otomotif (mobil atau motor)		✓	✓	✓	✓
2. Standarisasi bahan baku lokal dan impor	Maksimalisasi penggunaan karet dari anak perusahaan	Menggunakan karet hasil produksi anak perusahaan sebesar 15-20% dari total produksi ban setiap tahunnya			✓	✓	✓
	Melakukan realisasi penanaman karet untuk penambahan produksi	Penanaman karet dilakukan pada lahan seluas 1.000 ha				✓	✓
	Memperluas jaringan pemasok lokal	Terdapat penambahan jaringan pemasok lokal sebanyak 2-3 pemasok untuk mereduksi biaya produksi			✓	✓	✓
	<i>Sourcing</i> bahan baku yang tidak dimiliki anak perusahaan dalam negeri	Adanya tambahan jalinan kerjasama/ <i>joint venture</i> /akuisisi produsen bahan baku minimal 2 perusahaan		✓	✓		
3. Memperbanyak kontrak dan kerjasama kepada negara lain dalam melakukan distribusi langsung produk ban	Melakukan riset pemasaran yang dibuat untuk mengetahui kota atau negara tujuan ekspor yang potensial	Menemukan minimal 10 tambahan kota atau negara tujuan ekspor yang berpotensi untuk menjalin kerjasama dengan PT MASA		✓	✓		
	Melakukan kunjungan ke negara tujuan ekspor untuk negosiasi/kerjasama pembangunan outlet/kantor perwakilan di wilayah tersebut	Terlaksananya minimal 1 pembangunan kantor perwakilan pada negara tujuan ekspor		✓	✓	✓	✓
4. Membuka outlet Speed Tyre Shop di berbagai daerah	Membuka outlet STS di Semarang, Jawa Tengah	Terlaksananya pembukaan minimal 1 outlet STS di Semarang, Jawa Tengah		✓	✓		
	Menambah outlet STS di Pulau Sumatra, Sulawesi dan Kalimantan	Terdapat penambahan outlet STS di Pulau Sumatra, Sulawesi dan Kalimantan masing-masing minimal 2 outlet			✓	✓	✓
	Melakukan riset pemasaran yang dibuat untuk mengetahui potensi pasar di Maluku dan Papua	Terdapat masing-masing 1 hasil riset pemasaran terhadap potensi pasar di Maluku dan Papua			✓	✓	
5. Menambah promosi via periklanan	Membuat iklan ban Achilles	Terdapat 1 buah iklan mengenai ban Achilles di media cetak/ elektronik setiap tahunnya	✓	✓	✓	✓	✓
	Membuat iklan mengenai kerjasama PT MASA dengan klub sepakbola PSG	Terdapat 1 buah iklan kerjasama antara PT MASA dengan klub sepakbola PSG	✓	✓			
	Membuat iklan terkait <i>event</i> otomotif yang diadakan PT MASA	Terdapat 1 iklan untuk setiap <i>event</i> otomotif yang diadakan PT MASA	✓	✓	✓	✓	✓
6. Mengadakan <i>event</i> otomotif di daerah pelosok	Mengadakan lomba balap motor di pelosok	Terlaksana lomba balap motor pada 3-5 di pelosok Indonesia		✓		✓	
	Mengadakan pameran ban bagi masyarakat	Terlaksana minimal 1 kali pameran ban setiap tahunnya	✓	✓	✓	✓	✓
7. Melakukan ekspansi atau perluasan pabrik untuk menambah kapasitas produksi	Melakukan akuisisi atau <i>merger</i> terhadap produsen ban lokal	Terdapat penambahan 2-3 perusahaan hasil akuisisi atau <i>merger</i> terhadap produsen ban				✓	✓
	Membangun fasilitas produksi di tempat perkebunan karet anak perusahaan PT MASA	Terdapat minimal 1 pembangunan gedung atau fasilitas produksi di dekat wilayah perkebunan karet			✓	✓	✓
	Membangun cabang atau pabrik baru untuk menunjang kapasitas produksi	Membangun 1 cabang atau pabrik baru				✓	✓

5.7 Rencana Aksi

Setelah dilakukan penjabaran strategi alternatif, telah dilakukan diskusi dengan pihak PT MASA dalam menentukan rencana aksi yang *feasible* untuk dilaksanakan bagi perusahaan dalam jangka waktu 5 tahun ke depan. Tabel 5.5 menunjukkan rencana aksi yang dijabarkan dari ketujuh strategi alternatif yang memiliki TAS tertinggi sesuai dengan hasil perhitungan QSPM yang telah dilakukan.

Dari 7 strategi alternatif tersebut, terdapat beberapa rencana aksi yang harus dilakukan secara terus menerus dalam waktu 5 tahun ke depan. Rencana aksi tersebut antara lain:

- a. Mengadakan *event* otomotif secara terbuka di berbagai kota di Indonesia

Kegiatan berbisnis PT MASA yang merupakan sebuah produsen ban tidak terlepas dari industri otomotif. Dalam rangka meningkatkan *brand awareness* dari merek Achilles dan Corsa, PT MASA harus rutin mengadakan *event* otomotif yang diperuntukkan untuk masyarakat di berbagai kota di Indonesia, contohnya seperti Corsa Motorsport Festival yang telah diadakan tanggal 28 Mei 2016. Untuk seterusnya, PT MASA secara intens harus mengadakan *event-event* sejenis untuk terus menjaga *awareness* masyarakat sehingga mereka dapat tertarik dan menjadi pelanggan dari produk-produk dari PT MASA.

- b. Menjadi sponsor pada event otomotif lokal dan dunia

Untuk skala *event* yang lebih besar dan bergengsi, PT MASA dapat mencantumkan Achilles, Corsa, atau keduanya untuk menjadi sponsor *event* otomotif lokal atau dunia, contohnya adalah saat PT MASA melalui produk Achilles menjadi sponsor dalam Achilles Asia Formula Drift, dimana perlombaan balap tersebut sempat menjadi pusat perhatian khususnya di kawasan Asia. Produk Achilles juga lebih dikenal setelah menjadi sponsor dari kegiatan tersebut. Dengan demikian, semakin banyak *event* yang disponsori oleh PT MASA, masyarakat akan semakin mengenal PT MASA melalui produk Achilles dan Corsa. Hal ini akan mendukung visi PT MASA yang ingin menjadi pemimpin dan *trendsetter* pada industri ban.

c. Membuat iklan ban Achilles

Tidak bisa dipungkiri bahwa iklan merupakan salah satu cara sederhana untuk mengenalkan suatu produk kepada masyarakat. PT MASA sendiri tidak memiliki iklan ban, khususnya ban Achilles dalam kurun waktu 2 tahun terakhir. Iklan terakhir yang dibuat adalah mengenai kerjasama PT MASA dengan Manchester United. PT MASA sebaiknya terus menjaga *brand awareness* dan popularitas perusahaan dengan membuat iklan mengenai produk-produk bannya. Pada saat ini, iklan dapat dibuat mengenai kerjasama PT MASA dengan Paris Saint Germain dan selanjutnya dapat dilanjutkan oleh iklan-iklan lainnya. Selain via media sosial, iklan tersebut dapat disebarluaskan terutama di media elektronik dan media cetak.

d. Mengadakan pameran ban bagi masyarakat

Pelaksanaan pameran dilakukan terkait dengan visi PT MASA yang ingin menjadi *trendsetter* di industri ban. Pameran yang diadakan dapat berupa pameran khusus PT MASA ataupun bersama-sama dengan produsen ban lainnya. Pelaksanaan pameran dapat dilakukan minimal sekali dalam setahun di berbagai daerah. Setiap mengadakan pameran, perusahaan sebaiknya berkomunikasi dan menjalin kerjasama dahulu dengan daerah terkait agar pameran dapat dilaksanakan dengan baik dan kondusif.

e. Membuat iklan terkait *event* otomotif yang diadakan PT MASA

Rencana aksi ini berkaitan dengan rencana aksi yang sebelumnya sudah dibahas. Setelah PT MASA secara resmi akan mengadakan sebuah *event* otomotif, sebaiknya dari pihak perusahaan juga dengan intens membuat pemberitahuan berupa iklan baik di media cetak, media elektronik, maupun media sosial. Hal ini perlu dilakukan untuk terus menjaga *awareness* mengenai keberadaan produk Achilles dan Corsa di tengah-tengah masyarakat.

Lampiran 1. Kuesioner Tahap 1



MANAJEMEN
BISNIS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN MANAJEMEN BISNIS

KUESIONER TAHAP 1

ANALISIS EKSTERNAL DAN INTERNAL PADA PT MULTISTRADA ARAH SARANA

Kepada

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

Perwakilan Perusahaan

PT Multistrada Arah Sarana, Tbk.

Dengan hormat,

Saya Nathanael August Zefanya, mahasiswa Jurusan Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, sedang melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi. Penelitian saya berjudul **“Perumusan Strategi Pemasaran pada Industri Ban dengan Metode Analisis Portofolio Produk (Studi Kasus: PT Multistrada Arah Sarana, Tbk).”**

Kuesioner ini bertujuan untuk melakukan analisis lingkungan eksternal berupa analisis industri dengan mengidentifikasi lima kekuatan dari *Porter's Five Forces* dan analisis PESTEL serta analisis lingkungan internal berupa pembuatan *Business Model Canvas* (BMC) bagi perusahaan. Hasil analisis akan digunakan untuk perumusan SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) dan menjadi data input analisis Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE).

Saya mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu dengan mengisi kuesioner ini dengan lengkap. Semua informasi yang dikumpulkan hanya akan menjadi referensi penelitian ini dan dijaga kerahasiaannya. Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Biodata Responden

Nama :

Jabatan :

Petunjuk Pengisian

Berikut ini Anda akan diberikan sejumlah pertanyaan mengenai berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan bisnis PT MASA. Isilah pertanyaan-pertanyaan dengan penjelasan yang singkat dan jelas pada tempat yang tersedia sesuai dengan kondisi terkini dari PT MASA.

A. Analisis Lingkungan Eksternal

Pada bagian ini, terdapat 2 analisis yang akan digunakan dalam identifikasi lingkungan eksternal perusahaan, yaitu analisis industri dengan **Porter's Five Forces** dan **Analisis PESTEL** (*Politics, Economics, Socio-cultural, Technology, Legal/Law, Environmental*). Hasil analisis akan dijadikan bahan perumusan analisis SWOT berupa *Opportunity* dan *Threat*.

1. Analisis Industri (Porter's Five Forces)

Analisis *Porter's Five Forces* adalah analisis industri untuk eksternal perusahaan yang terdiri dari 5 ancaman, yaitu ancaman pendatang baru, persaingan dengan perusahaan sejenis, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan ancaman produk substitusi. Hasil analisis akan menunjukkan ancaman apa yang menjadi ancaman terbesar bagi PT MASA dalam berbisnis pada industri ban.

a. Ancaman Pendatang Baru

- 1) Apa saja hambatan bagi perusahaan yang ingin memulai bisnisnya pada industri ban? (peraturan pemerintah, modal investasi, dsb.)

- 2) Bagaimana kemudahan akses distribusi produk bagi perusahaan yang akan mulai berbisnis pada industri ban?
- 3) Seberapa besar tingkat *brand loyalty* pelanggan kepada perusahaan ban dengan merek tertentu?
- 4) Bagaimana peraturan pemerintah dalam mengatur perusahaan yang berbisnis pada industri ban?

b. Persaingan dengan Perusahaan Sejenis

- 1) Perusahaan apa saja yang dianggap sebagai pesaing terbesar bagi PT MASA? (3)
- 2) Bagaimana persaingan antar perusahaan ban? (Saling menjatuhkan, kompetitif, dsb)
- 3) Bagaimana tingkat diferensiasi produk antar perusahaan ban?

c. Daya Tawar Pemasok

- 1) Bagaimana perbandingan jumlah pemasok dengan banyaknya perusahaan ban di Indonesia?
- 2) Apakah pemasok mempunyai brand yang kuat dalam mempengaruhi pemilihan pemasok oleh perusahaan ban?
- 3) Bagaimana kualitas produk dan pelayanan yang diberikan oleh setiap pemasok?
- 4) Apa saja hambatan bagi pemasok untuk mencari pelanggan yang baru/lain?

d. Daya Tawar Pembeli

- 1) Bagaimana perbandingan jumlah pelanggan (baik B2B maupun B2C) dengan banyaknya perusahaan pada industri ban?

- 2) Bagaimana pembeli melihat diferensiasi produk yang ada antara perusahaan ban?
- 3) Bagaimana kualitas dan pelayanan yang diberikan mempengaruhi minat pembeli dalam memilih produk ban?

e. Ancaman Produk Substitusi

- 1) Apakah terdapat produk substitusi dari ban produksi oleh perusahaan ban Indonesia? Jika ada, bagaimana produk tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan bisnis perusahaan pada industri ban?
- 2) Bagaimana perbandingan harga dan kualitas dari produk pengganti tersebut?
- 3) Seberapa besar biaya *switching cost* yang dikeluarkan jika ingin beralih kepada produk pengganti?

2. Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah analisis faktor lingkungan eksternal bisnis meliputi bidang politik, ekonomi, sosiokultural, teknologi, legalitas/hukum, dan lingkungan. Hasil analisis akan menunjukkan kondisi industri ban terhadap PT MASA dari enam aspek yang ada.

a. Political and Law Forces

- 1) Bagaimana pengaruh kebijakan politik dan hukum pada industri ban?
- 2) Bagaimana pengaruh kebijakan pemerintah mengenai peraturan pajak perusahaan ban?
- 3) Bagaimana pengaruh kebijakan pemerintah berupa undang-undang ketenagakerjaan pada industri ban?

b. Economic Forces

- 1) Bagaimana tingkat inflasi dapat mempengaruhi industri ban?

- 2) Bagaimana pertumbuhan ekonomi industri ban dalam beberapa tahun terakhir?
- 3) Apakah keberadaan industri ban dapat membantu mengurangi tingkat pengangguran di Indonesia?
- 4) Bagaimana siklus bisnis industri ban di Indonesia?

c. Sociocultural Forces

- 1) Bagaimana cara industri ban memenuhi kebutuhan konsumen yang memiliki latar belakang demografi yang berbeda?
- 2) Bagaimana industri ban dapat melakukan edukasi terhadap para pelanggannya?

d. Technological Forces

- 1) Bagaimana perkembangan teknologi dalam memberikan pengaruh pada industri ban saat ini?

- 2) Bagaimana pengaruh internet sebagai dalam bisnis ban?

- 3) Bagaimana pengaruh tingkat pengeluaran yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam memperkaya teknologi bagi perusahaan pada industri ban?

e. Ecological Forces

- 1) Apakah kondisi iklim di Indonesia dapat mempengaruhi industri ban secara keseluruhan? (dari segi bahan baku karet, dan sebagainya)

- 2) Bagaimana kebijakan *waste management* pada industri ban?

- 3) Bagaimana tingkat penggunaan produk *green* atau *eco-friendly* pada industri ban?

B. Analisis lingkungan Internal (Business Model Canvas)

Pada bagian ini, jawaban dari pertanyaan yang tersedia akan digunakan dalam identifikasi lingkungan internal perusahaan, yaitu *Business Model Canvas* (BMC). BMC adalah sebuah *business plan* yang terdiri dari 9 elemen penting dalam melakukan bisnis, yaitu *Customer Segment*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Stream*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partners*, dan *Cost Structure*. Hasil analisis akan dijadikan bahan perumusan analisis SWOT berupa *Strength* dan *Weakness*. Pada bagian ini, berilah **huruf (A)** jika jawaban tertuju untuk **produk ban Achilles** dan **(C)** jika jawaban tertuju untuk **produk Corsa**.

1. Customer Segment

Siapa saja yang merupakan pelanggan dari PT MASA? bagaimana segmentasi pelanggannya? (Pelanggan B2B maupun B2C, *mass market*, *niche market*, *segmented*, *diversified*)

2. Value Propositions

- a. Apa yang membuat PT MASA menjadi perusahaan ban yang berbeda dibandingkan perusahaan lain? (diferensiasi produk, keunikan produk, value produk, teknik produksi, keunikan bahan baku, dsb.)
- b. Apa saja value atau sesuatu yang ditawarkan oleh PT MASA kepada para pelanggannya?



- c. Apa saja program atau kegiatan bagi para pelanggan dan komunitas yang ditawarkan PT MASA?

3. Channels

- a. Bagaimana upaya PT MASA untuk memberikan informasi mengenai produk-produknya kepada para pelanggan?
- b. Media apa saja yang digunakan PT MASA dalam menyalurkan informasi-informasi tersebut?
- c. Berdasarkan upaya promosi yang telah dilakukan, cara apa yang dinilai paling menarik dan efisien?
- d. Bagaimana cara PT MASA memberikan informasi mengenai layanan dan kebutuhan bagi para pelanggannya?

4. Customer Relationship

- a. Bagaimana cara PT MASA dalam menjaga relasinya dengan para pelanggan?

- b. Apakah PT MASA mempunyai database mengenai para pelanggannya (baik B2B maupun B2C)?

5. Revenue Stream

- a. Bagaimana dan dari mana saja pemasukan yang didapat oleh PT MASA?
- b. Bagaimana mekanisme penentuan harga produk ban PT MASA? (sesuai jumlah produksi atau mengikuti kebutuhan pasar)

6. Key Resources

Apa saja asset fisik ataupun non fisik khusus yang dimiliki PT MASA dalam menciptakan produk sesuai dengan *value* yang diharapkan? (gedung, pabrik, mesin-mesin khusus untuk melakukan produksi ban, ahli/ilmuwan, brand, hak paten, obligasi, saham, dsb.)

7. Key Activities

- a. Apa saja aktivitas inti yang dilakukan PT MASA dalam memproduksi ban yang memiliki value proposition?

- b. Dari aktivitas di atas, aktivitas manakah yang dapat disebut paling penting untuk dilaksanakan?

8. Key Partners

- a. Siapa/Perusahaan apa saja yang menjadi mitra kerja bagi PT MASA dalam menciptakan *value proposition* yang diharapkan? (*Strategic Alliances, Coopetition, Joint Ventures, Buyer-Supplier*)
- b. Siapa saja yang menjadi *key suppliers* bagi PT MASA?
- c. Apa saja keuntungan yang diperoleh PT MASA dari adanya mitra kerja tersebut?

9. Cost Structure

- a. Bagaimana proporsi pengeluaran PT MASA untuk setiap bulan/tahunnya? (Fixed Cost, Variable Cost)
- b. Key resource apa yang mengeluarkan biaya paling tinggi?
- c. Key activities apa yang mengeluarkan biaya paling tinggi?

Lampiran 2. Kuesioner Tahap 2



MANAJEMEN
BISNIS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN MANAJEMEN BISNIS

KUESIONER TAHAP 2

PENILAIAN DAN PEMBOBOTAN

EVALUASI FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL PADA STRATEGI BERSAING PT MULTISTRADA ARAH SARANA

Deskripsi

Kuesioner ini dibuat untuk menentukan penilaian dan pembobotan faktor-faktor sebagai bahan untuk menghitung nilai Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) . Hasil dari kuesioner ini akan menjadi dasar pembuatan Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) yang digunakan untuk mengetahui posisi PT Multistrada Arah Sarana (PT MASA) baik secara internal maupun eksternal perusahaan serta pemilihan strategi untuk direkomendasikan.

Biodata Responden

Nama :
Jabatan :

Penilaian Evaluasi Faktor Internal

Petunjuk Pengisian

Berikut ini terdapat tabel yang berisi faktor-faktor internal dari perusahaan yang telah diidentifikasi. Berilah **angka** di kotak yang tersedia pada tabel-tabel di bawah ini sebagai tingkat kepentingan atau *rating* dari faktor tersebut.

Keterangan pilihan jawaban:

Nilai	Keterangan
1	Kelemahan yang memiliki pengaruh besar
2	Kelemahan yang memiliki pengaruh kecil
3	Kekuatan yang memiliki pengaruh kecil
4	Kekuatan yang memiliki pengaruh besar

Contoh Pengisian

S1	Memiliki portofolio produk yang luas hampir di semua segmen	4
----	---	---

Jika kolom faktor S1 diisi dengan angka “4”, maka:

“Faktor S1 merupakan kekuatan yang memiliki pengaruh besar terhadap perusahaan”

W1	Pangsa pasar yang terbatas karena kehadiran kompetitor mayor lain	1
----	---	---

Jika kolom faktor W1 diisi dengan angka 1, maka:

“Faktor W1 merupakan kelemahan yang memiliki pengaruh besar terhadap perusahaan”

Berilah penilaian tingkat kepentingan pada faktor-faktor internal pada kotak yang tersedia dengan **memberi angka 3 atau 4 pada kotak faktor kekuatan dan angka 1 atau 2 pada kotak faktor kelemahan.**

Faktor Internal		Tingkat Kepentingan
Kekuatan		
S1	Memiliki portofolio produk yang luas hampir di semua segmen	
S2	Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama	
S3	Telah meraih berbagai sertifikasi dan penghargaan berkaitan dengan kualitas	
S4	Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat	
S5	Sponsor klub dan beberapa <i>event</i> dunia	
S6	Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi	
S7	Manajemen yang kuat dan terbuka	
S8	Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor.	
Kelemahan		
W1	Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain	
W2	Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke pelosok	
W3	Terbatasnya lahan produksi	

Penilaian Evaluasi Faktor Internal

Petunjuk Pengisian

Berikut ini terdapat tabel yang berisi faktor-faktor internal dari perusahaan yang telah diidentifikasi. Berilah **angka** di kotak yang tersedia pada tabel-tabel di bawah ini sebagai nilai kepentingan atau *rating* dari faktor tersebut.

Keterangan pilihan jawaban:

Nilai	Keterangan
1	Respon strategi perusahaan terhadap faktor lemah
2	Respon strategi perusahaan terhadap faktor sedang
3	Respon strategi perusahaan terhadap faktor baik
4	Respon strategi perusahaan terhadap faktor sangat baik

Contoh Pengisian:

O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	4
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat Indonesia terhadap otomotif	1

Jika kolom faktor O1 diisi dengan angka “4”, maka:

“Respon strategi perusahaan terhadap faktor O1 sangat baik”

Jika kolom faktor O2 diisi dengan angka “1”, maka:

“Respon strategi perusahaan terhadap faktor O1 lemah”

Berilah **angka 1 sampai 4** pada penilaian tingkat kepentingan pada faktor-faktor eksternal pada kotak yang tersedia.

Faktor Eksternal		Tingkat Kepentingan
Peluang		
O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat Indonesia terhadap otomotif	
O3	Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi	
O4	Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia	
O5	Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur	
O6	Peluang diversifikasi baik horizontal maupun konsentris untuk memitigasi risiko	
O7	Peningkatan produksi pesawat di dunia	
O8	Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat	
Ancaman		
T1	Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor	
T2	Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu	
T3	Masuknya pemain asing yang lebih besar	
T4	Kampanye penggunaan transportasi massal yang dapat menyebabkan penurunan penggunaan mobil pribadi	
T5	Menghadapi kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah	
T6	Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	
T7	Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor	

Pembobotan Evaluasi Faktor Internal dan Evaluasi Faktor Eksternal

Petunjuk Pengisian

Berikut ini terdapat tabel yang berisi faktor-faktor internal dan eksternal dari perusahaan yang telah diidentifikasi. Berikan **angka** pada tabel-tabel di bawah ini sebagai penilaian antara kepentingan satu faktor dengan faktor lainnya secara berpasangan.

Keterangan pilihan jawaban:

Nilai	Keterangan
1	Kedua faktor yang dibandingkan memiliki kepentingan yang sama
3	Salah satu faktor sedikit lebih penting dari faktor lainnya
5	Salah satu faktor lebih penting dari faktor lainnya
7	Salah satu faktor sangat lebih penting dari faktor lainnya
9	Salah satu faktor mutlak lebih penting dari faktor lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai tingkat kepentingan yang menciptakan suatu kompromi

Contoh Pengisian:

Faktor	Faktor													
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	W6
S1	-	3	3											

Jika kolom Faktor S2 terhadap S1 diisi dengan angka “3” (tanpa bold), maka:

“Faktor S1 sedikit lebih penting dari faktor S2”

Jika kolom faktor S3 terhadap S1 diisi dengan angka “**3**” (dengan bold), maka:

“Faktor S3 sedikit lebih penting dari faktor S1”

EVALUASI FAKTOR INTERNAL (EFI)

Berilah nilai berdasarkan kepentingan pada faktor internal yang dibandingkan secara berpasangan pada kotak yang tersedia.

Faktor	Faktor										
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3
S1	-										
S2		-									
S3			-								
S4				-							
S5					-						
S6						-					
S7							-				
S8								-			
W1									-		
W2										-	
W3											-

EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL (EFE)

Berilah nilai berdasarkan kepentingan pada faktor eksternal yang dibandingkan secara berpasangan pada kotak yang tersedia.

Faktor	Faktor														
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
O1	-														
O2		-													
O3			-												
O4				-											
O5					-										
O6						-									
O7							-								
O8								-							
T1									-						
T2										-					
T3											-				
T4												-			
T5													-		
T6														-	
T7															-

Lampiran 3. Kuesioner Tahap 3



MANAJEMEN
BISNIS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN MANAJEMEN BISNIS

KUESIONER TAHAP 3 PENILAIAN STRATEGI ALTERNATIF SEBAGAI REKOMENDASI BAGI PT MULTISTRADA ARAH SARANA

Deskripsi

Kuesioner ini dibuat untuk menentukan penilaian dari setiap strategi alternatif terhadap kelebihan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diidentifikasi. Hasil dari kuesioner ini akan menunjukkan prioritas strategi alternatif dalam bentuk matriks kuantitatif perencanaan strategi (QSPM) yang akan direkomendasikan dan menjadi acuan untuk pembentukan rencana aksi bagi PT MASA.

Biodata Responden

Nama :
Jabatan :

Penilaian Strategi Alternatif pada QSPM Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian

Berikut ini terdapat tabel yang berisi faktor-faktor internal dan eksternal dari perusahaan yang telah diidentifikasi. Berilah **angka** di kotak yang tersedia di bawah ini sebagai tingkat kepentingan atau *AS (attractiveness score)* suatu strategi alternatif terhadap faktor-faktor tersebut.

Keterangan pilihan jawaban:

Nilai	Keterangan
-	Strategi alternatif tidak memiliki hubungan dengan faktor
1	Strategi alternatif tidak memiliki daya tarik terhadap faktor
2	Strategi alternatif memiliki daya tarik rendah terhadap faktor
3	Strategi alternatif memiliki daya tarik sedang terhadap faktor
4	Strategi alternatif memiliki daya tarik tinggi terhadap faktor

Daftar Strategi Alternatif:

1. Mengembangkan jenis ban baru untuk kendaraan berat
2. Penetrasi pasar dengan mengadakan event otomotif di daerah pelosok
3. Menciptakan desain atau prototype ban untuk pesawat
4. Mengembangkan ban jenis agriculture
5. Menambah kerja sama dengan perusahaan atau event perlombaan besar dunia
6. Memperbanyak kontrak dan kerjasama kepada negara lain dalam melakukan distribusi langsung produk ban
7. Menambah persentase produksi ban untuk kendaraan berat dari total kapasitas produksi
8. Membuka outlet Speed Tyre Shop di berbagai daerah
9. Melakukan ekspansi atau perluasan pabrik untuk menambah kapasitas produksi
10. Memperluas lahan/menambah investasi pada industri karet
11. Menambah promosi via periklanan
12. Standarisasi bahan baku lokal dan impor
13. Tidak melakukan penetrasi di pelosok

Berilah penilaian terhadap strategi alternatif pada kotak AS (*attractiveness score*) terhadap faktor internal yang tersedia di bawah ini.

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 1		Alternatif strategi 2		Alternatif strategi 3		Alternatif strategi 4		Alternatif strategi 5	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan												
S1	Memiliki portofolio produk yang luas	0,115										
S2	Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama	0,103										
S3	Memiliki berbagai sertifikasi dan penghargaan mengenai kualitas	0,079										
S4	Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat	0,100										
S5	Sponsor klub dan beberapa <i>event</i> dunia	0,090										
S6	Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi	0,091										
S7	Manajemen yang kuat dan terbuka	0,067										
S8	Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor	0,085										
Kelemahan												
W1	Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain	0,070										
W2	Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke kota kecil	0,035										
W3	Terbatasnya lahan produksi	0,165										

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 6		Alternatif strategi 7		Alternatif strategi 8		Alternatif strategi 9	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan										
S1	Memiliki portofolio produk yang luas	0,115								
S2	Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama	0,103								
S3	Memiliki berbagai sertifikasi dan penghargaan mengenai kualitas	0,079								
S4	Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat	0,100								
S5	Sponsor klub dan beberapa <i>event</i> dunia	0,090								
S6	Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi	0,091								
S7	Manajemen yang kuat dan terbuka	0,067								
S8	Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor	0,085								
Kelemahan										
W1	Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain	0,070								
W2	Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke kota kecil	0,035								
W3	Terbatasnya lahan produksi	0,165								

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 10		Alternatif strategi 11		Alternatif strategi 12		Alternatif strategi 13	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan										
S1	Memiliki portofolio produk yang luas	0,115								
S2	Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama	0,103								
S3	Memiliki berbagai sertifikasi dan penghargaan mengenai kualitas	0,079								
S4	Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat	0,100								
S5	Sponsor klub dan beberapa event dunia	0,090								
S6	Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi	0,091								
S7	Manajemen yang kuat dan terbuka	0,067								
S8	Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor	0,085								
Kelemahan										
W1	Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain	0,070								
W2	Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke kota kecil	0,035								
W3	Terbatasnya lahan produksi	0,165								

Berilah penilaian terhadap strategi alternatif pada kotak AS (*attractiveness score*) terhadap faktor eksternal yang tersedia di bawah ini.

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 1		Alternatif strategi 2		Alternatif strategi 3		Alternatif strategi 4		Alternatif strategi 5	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang												
O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	0,082										
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat terhadap otomotif	0,084										
O3	Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi	0,082										
O4	Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia	0,089										
O5	Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur	0,053										
O6	Peluang diversifikasi untuk memitigasi risiko	0,052										
O7	Peningkatan produksi pesawat di dunia	0,040										
O8	Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat	0,059										
Ancaman												
T1	Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor	0,088										
T2	Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu	0,094										
T3	Masuknya pemain asing yang lebih besar	0,089										
T4	Kampanye penggunaan transportasi massal	0,045										
T5	Kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah	0,048										
T6	Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	0,046										
T7	Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor	0,049										

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 6		Alternatif strategi 7		Alternatif strategi 8		Alternatif strategi 9	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Opportunities										
O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	0,082								
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat terhadap otomotif	0,084								
O3	Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi	0,082								
O4	Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia	0,089								
O5	Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur	0,053								
O6	Peluang diversifikasi untuk memitigasi risiko	0,052								
O7	Peningkatan produksi pesawat di dunia	0,040								
O8	Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat	0,059								
Threats										
T1	Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor	0,088								
T2	Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu	0,094								
T3	Masuknya pemain asing yang lebih besar	0,089								
T4	Kampanye penggunaan transportasi massal	0,045								
T5	Kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah	0,048								
T6	Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	0,046								
T7	Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor	0,049								

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 10		Alternatif strategi 11		Alternatif strategi 12		Alternatif strategi 13	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Opportunities										
O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	0,082								
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat terhadap otomotif	0,084								
O3	Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi	0,082								
O4	Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia	0,089								
O5	Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur	0,053								
O6	Peluang diversifikasi untuk memitigasi risiko	0,052								
O7	Peningkatan produksi pesawat di dunia	0,040								
O8	Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat	0,059								
Threats										
T1	Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor	0,088								
T2	Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu	0,094								
T3	Masuknya pemain asing yang lebih besar	0,089								
T4	Kampanye penggunaan transportasi massal	0,045								
T5	Kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah	0,048								
T6	Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	0,046								
T7	Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor	0,049								

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 4. Hasil Rekapitulasi Pengolahan Pembobotan Faktor

<i>Strength</i>	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>	<i>Expert 5</i>	Rata-rata	Bobot Akhir
S1	0,139	0,183	0,059	0,077	0,119	0,115	0,12
S2	0,139	0,144	0,090	0,075	0,065	0,103	0,10
S3	0,046	0,117	0,095	0,060	0,075	0,079	0,08
S4	0,028	0,121	0,124	0,120	0,109	0,100	0,10
S5	0,139	0,107	0,086	0,071	0,050	0,090	0,09
S6	0,139	0,088	0,065	0,080	0,085	0,091	0,09
S7	0,046	0,072	0,080	0,066	0,069	0,067	0,07
S8	0,139	0,061	0,060	0,096	0,068	0,085	0,08
<i>Weakness</i>	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>	<i>Expert 5</i>	Rata-rata	Bobot Akhir
W1	0,139	0,053	0,059	0,047	0,052	0,070	0,07
W2	0,028	0,028	0,043	0,034	0,043	0,035	0,03
W3	0,020	0,024	0,239	0,274	0,266	0,165	0,16
TOTAL							1,00

Peluang	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>	<i>Expert 5</i>	Rata-rata	Bobot Akhir
O1	0,090	0,138	0,050	0,051	0,080	0,082	0,08
O2	0,121	0,115	0,055	0,059	0,068	0,084	0,08
O3	0,129	0,122	0,055	0,051	0,051	0,082	0,08
O4	0,145	0,098	0,078	0,064	0,061	0,089	0,09
O5	0,096	0,090	0,027	0,024	0,026	0,053	0,05
O6	0,078	0,076	0,030	0,043	0,033	0,052	0,05
O7	0,064	0,073	0,021	0,020	0,022	0,040	0,04
O8	0,065	0,078	0,045	0,045	0,060	0,059	0,06
Ancaman	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>	<i>Expert 5</i>	Rata-rata	Bobot Akhir
T1	0,034	0,046	0,129	0,125	0,108	0,088	0,09
T2	0,037	0,040	0,127	0,127	0,140	0,094	0,09
T3	0,035	0,034	0,132	0,133	0,112	0,089	0,09
T4	0,033	0,036	0,050	0,057	0,050	0,045	0,05
T5	0,028	0,022	0,062	0,065	0,062	0,048	0,05
T6	0,018	0,016	0,074	0,067	0,057	0,046	0,05
T7	0,027	0,017	0,064	0,070	0,070	0,049	0,05
TOTAL							1,00

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 5. Hasil Rekapitulasi Penilaian Faktor

Kekuatan	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>	<i>Expert 5</i>	Rata-rata	Rating Akhir
S1	4	4	4	4	4	4	4
S2	4	4	4	4	4	4	4
S3	4	4	4	4	4	4	4
S4	4	4	4	4	4	4	4
S5	4	4	4	4	4	4	4
S6	4	3	4	4	4	3.8	4
S7	4	4	4	4	4	4	4
S8	4	4	4	4	4	4	4
Kelemahan	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>	<i>Expert 5</i>	Rata-rata	Rating Akhir
W1	1	1	2	1	2	1.4	1
W2	2	2	1	2	1	1.6	2
W3	1	1	2	2	2	1.6	2

Peluang	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>	<i>Expert 5</i>	Rata-rata	Rating Akhir
O1	4	4	4	3	4	3.8	4
O2	3	2	4	3	4	3.2	3
O3	3	2	2	3	3	2.6	3
O4	4	3	3	4	4	3.6	4
O5	2	2	3	3	2	2.4	2
O6	3	3	3	3	4	3.2	3
O7	2	1	2	3	4	2.4	2
O8	4	2	2	3	4	3	3
Ancaman	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>	<i>Expert 5</i>	Rata-rata	Rating Akhir
T1	4	4	4	4	4	4	4
T2	4	3	3	4	4	3.6	4
T3	4	3	3	4	4	3.6	4
T4	2	2	3	3	2	2.4	2
T5	3	2	3	4	3	3	3
T6	3	2	4	4	3	3.2	3
T7	3	3	3	4	4	3.4	3

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 6. Hasil Rekapitulasi Penilaian QSPM Internal



**MANAJEMEN
BISNIS**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN MANAJEMEN BISNIS**

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 1		Alternatif strategi 2		Alternatif strategi 3		Alternatif strategi 4		Alternatif strategi 5	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan												
S1	Memiliki portofolio produk yang luas	0,115	3	0,346	3	0,346	3	0,346	3	0,346	3	0,346
S2	Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama	0,103	2	0,205	3	0,308	4	0,411	2	0,205	4	0,411
S3	Memiliki berbagai sertifikasi dan penghargaan mengenai kualitas	0,079	4	0,315	3	0,236	4	0,315	3	0,236	4	0,315
S4	Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat	0,100	4	0,401	3	0,301	4	0,401	3	0,301	4	0,401
S5	Sponsor klub dan beberapa <i>event</i> dunia	0,090	3	0,271	4	0,362	4	0,362	-	-	4	0,362
S6	Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi	0,091	3	0,274	2	0,182	3	0,274	-	-	3	0,274
S7	Manajemen yang kuat dan terbuka	0,067	4	0,267	3	0,200	4	0,267	3	0,200	4	0,267
S8	Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor	0,085	3	0,254	3	0,254	4	0,339	2	0,169	4	0,339
Kelemahan												
W1	Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain	0,070	3	0,210	4	0,279	3	0,210	3	0,210	4	0,279
W2	Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke kota kecil	0,035	4	0,658	4	0,658	-	-	3	0,494	4	0,658
W3	Terbatasnya lahan produksi	0,165	4	0,658	4	0,658	4	0,658	3	0,494	4	0,658



FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 6		Alternatif strategi 7		Alternatif strategi 8		Alternatif strategi 9	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan										
S1	Memiliki portofolio produk yang luas	0,115	4	0,461	3	0,346	3	0,346	4	0,461
S2	Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama	0,103	4	0,411	3	0,308	4	0,411	2	0,205
S3	Memiliki berbagai sertifikasi dan penghargaan mengenai kualitas	0,079	4	0,315	3	0,236	3	0,236	2	0,158
S4	Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat	0,100	4	0,401	3	0,301	3	0,301	2	0,201
S5	Sponsor klub dan beberapa event dunia	0,090	4	0,362	2	0,181	2	0,181	4	0,362
S6	Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi	0,091	3	0,274	2	0,182	2	0,182	3	0,274
S7	Manajemen yang kuat dan terbuka	0,067	4	0,267	3	0,200	4	0,267	4	0,267
S8	Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor	0,085	4	0,339	2	0,169	3	0,254	4	0,339
Kelemahan										
W1	Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain	0,070	4	0,279	3	0,210	4	0,279	3	0,210
W2	Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke kota kecil	0,035	1	0,165	3	0,494	4	0,140	3	0,105
W3	Terbatasnya lahan produksi	0,165	4	0,658	4	0,658	4	0,658	4	0,658

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 10		Alternatif strategi 11		Alternatif strategi 12		Alternatif strategi 13	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan										
S1	Memiliki portofolio produk yang luas	0,115	2	0,230	2	0,230	2	0,230	2	0,230
S2	Reputasi dan citra perusahaan yang baik sejak lama	0,103	2	0,205	4	0,411	3	0,308	4	0,411
S3	Memiliki berbagai sertifikasi dan penghargaan mengenai kualitas	0,079	-	-	3	0,236	4	0,315	4	0,315
S4	Kapabilitas dan fasilitas R&D yang kuat	0,100	-	-	3	0,301	4	0,401	4	0,401
S5	Sponsor klub dan beberapa event dunia	0,090	-	-	4	0,362	2	0,181	3	0,271
S6	Diversifikasi bisnis agribisnis untuk menunjang produksi	0,091	2	0,182	3	0,274	2	0,182	3	0,274
S7	Manajemen yang kuat dan terbuka	0,067	4	0,267	4	0,267	3	0,200	3	0,200
S8	Sudah meraih pasar luar negeri dengan penjualan ekspor	0,085	4	0,339	3	0,254	4	0,339	3	0,254
Kelemaha,										
W1	Citra perusahaan rendah dibandingkan dengan kompetitor lain	0,070	4	0,279	3	0,210	3	0,210	4	0,279
W2	Pemasaran produk kurang menjangkau penjualan ke kota kecil	0,035	4	0,140	3	0,105	3	0,105	4	0,140
W3	Terbatasnya lahan produksi	0,165	4	0,658	2	0,329	3	0,494	4	0,658

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 7. Hasil Rekapitulasi Penilaian QSPM Eksternal
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN MANAJEMEN BISNIS

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 1		Alternatif strategi 2		Alternatif strategi 3		Alternatif strategi 4		Alternatif strategi 5	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang												
O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	0,082	3	0,245	4	0,327	1	0,082	3	0,245	4	0,327
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat terhadap otomotif	0,084	-	-	4	0,335		0,000	3	0,251	4	0,335
O3	Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi	0,082	-	-	3	0,245	2	0,163	3	0,245	3	0,245
O4	Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia	0,089	3	0,267	3	0,267	1	0,089	3	0,267	3	0,267
O5	Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur	0,053	3	0,158	-	-	-	-	-	-	1	0,053
O6	Peluang diversifikasi untuk memitigasi risiko	0,052	2	0,103	-	-	2	0,103	3	0,155	2	0,103
O7	Peningkatan produksi pesawat di dunia	0,040	-	-	-	-	4	0,161	-	-	3	0,121
O8	Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat	0,059	4	0,234	-	-	-	-	4	0,234	3	0,176
Ancaman												
T1	Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor	0,088	3	0,265	4	0,353	4	0,353	4	0,353	4	0,353
T2	Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu	0,094	3	0,283	4	0,377	4	0,377	4	0,377	3	0,283
T3	Masuknya pemain asing yang lebih besar	0,089	3	0,268	3	0,268	3	0,268	3	0,268	3	0,268
T4	Kampanye penggunaan transportasi massal	0,045	-	-	3	0,136	4	0,181	-	-	2	0,091
T5	Kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah	0,048	-	-	3	0,143	3	0,143	3	0,143	3	0,143
T6	Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	0,046	3	0,139	3	0,139	3	0,139	3	0,139	3	0,139
T7	Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor	0,049	3	0,148	3	0,148	3	0,148	4	0,198	3	0,148



FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 6		Alternatif strategi 7		Alternatif strategi 8		Alternatif strategi 9	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang										
O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	0,082	2	0,163	3	0,245	4	0,327	4	0,327
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat terhadap otomotif	0,084	3	0,251	2	0,167	4	0,335	3	0,251
O3	Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi	0,082	2	0,163	2	0,163	4	0,327	2	0,163
O4	Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia	0,089	3	0,267	2	0,178	4	0,356	4	0,356
O5	Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur	0,053	2	0,105	2	0,105		0,000	1	0,053
O6	Peluang diversifikasi untuk memitigasi risiko	0,052	3	0,155		0,000	3	0,155	1	0,052
O7	Peningkatan produksi pesawat di dunia	0,040	2	0,080		0,000		0,000	4	0,161
O8	Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat	0,059	3	0,176	4	0,234	3	0,176	4	0,234
Ancaman										
T1	Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor	0,088	3	0,265	4	0,353	4	0,353	3	0,265
T2	Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu	0,094	3	0,283	3	0,283	4	0,377	4	0,377
T3	Masuknya pemain asing yang lebih besar	0,089	4	0,357	4	0,357	4	0,357	3	0,268
T4	Kampanye penggunaan transportasi massal	0,045	3	0,136	2	0,091	3	0,136	3	0,136
T5	Kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah	0,048	4	0,191	3	0,143	4	0,191	3	0,143
T6	Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	0,046	4	0,186	3	0,139	4	0,186	4	0,186
T7	Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor	0,049	4	0,198	4	0,198	4	0,198	3	0,148

FAKTOR		Bobot	Alternatif strategi 10		Alternatif strategi 11		Alternatif strategi 12		Alternatif strategi 13	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang										
O1	Pasar otomotif Indonesia yang semakin berkembang	0,082	3	0,245	4	0,327	2	0,490	3	0,245
O2	Peningkatan gaya hidup masyarakat terhadap otomotif	0,084	4	0,335	4	0,335	2	0,669	3	0,251
O3	Perbaikan infrastruktur di Indonesia mendorong peningkatan pemakaian transportasi	0,082	1	0,082	3	0,245	3	0,245	4	0,327
O4	Berkembangnya industri fabrikasi otomotif di Indonesia	0,089	3	0,267	4	0,356	4	0,356	2	0,178
O5	Insentif pemerintah untuk beberapa industri manufaktur	0,053	-	-	1	0,053	3	0,158	2	0,105
O6	Peluang diversifikasi untuk memitigasi risiko	0,052	-	-	3	0,155	3	0,155	-	-
O7	Peningkatan produksi pesawat di dunia	0,040	4	0,161	4	0,161	3	0,121	-	-
O8	Peningkatan penjualan ban untuk kendaraan berat	0,059	4	0,234	4	0,234	3	0,176	-	-
Ancaman										
T1	Persaingan harga yang ketat di antara kompetitor	0,088	3	0,265	4	0,353	3	0,265	4	0,353
T2	Ketidakstabilan dan peningkatan biaya material yang tidak menentu	0,094	4	0,377	4	0,377	4	0,377	4	0,377
T3	Masuknya pemain asing yang lebih besar	0,089	3	0,268	3	0,268	4	0,357	3	0,268
T4	Kampanye penggunaan transportasi massal	0,045	-	-	3	0,136	3	0,136	-	-
T5	Kondisi ekonomi nasional maupun internasional yang melemah	0,048	3	0,143	4	0,191	4	0,191	3	0,143
T6	Fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	0,046	3	0,139	3	0,139	4	0,186	4	0,186
T7	Penurunan permintaan pada pasar domestik dan negara tujuan ekspor	0,049	4	0,198	4	0,198	4	0,198	4	0,198

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai simpulan dan saran yang didapat dari hasil analisis data yang telah dilaksanakan pada penelitian ini.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis dan diskusi yang telah dilakukan, penelitian ini telah diambil kesimpulan sebagai berikut.

- a. Industri ban saat ini belum stabil karena krisis ekonomi global yang menyebabkan penurunan penjualan dan permintaan domestik maupun ekspor. Penjabaran aspek-aspek eksternal telah dilakukan dengan analisis PESTEL dan *Porter's Five Forces*. Hasil analisis *Porter's Five Forces* menunjukkan bahwa hambatan terbesar bagi PT MASA dalam berbisnis di industri ban adalah adanya persaingan dengan perusahaan sejenis karena para pesaing PT MASA adalah penguasa pangsa pasar dan sudah memiliki *brand loyalty* yang tinggi.
- b. Terdapat delapan kekuatan dan empat kelemahan dari hasil analisis lingkungan internal menggunakan pembuatan bisnis model. PT MASA memiliki keunggulan dari sisi model *tread* yang unik dan berkualitas tinggi, serta memiliki *range* atau portofolio produk yang luas. Berbagai keunggulan yang didapatkan dari bisnis model diatas tidak dapat dimaksimalkan oleh PT MASA karena PT MASA sendiri memiliki kelemahan yang besar, yaitu kapasitas produksi yang minim. Sementara itu, terdapat delapan peluang dan tujuh ancaman dari hasil analisis lingkungan eksternal yang telah diidentifikasi. Amerika sebagai pasar potensial merupakan peluang bagi PT MASA untuk memaksimalkan penjualannya, namun adanya krisis ekonomi global menyebabkan fluktuasi mata uang asing yang berpengaruh besar terhadap penjualan PT MASA.
- c. Berdasarkan pada hasil pemetaan Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE), PT MASA memiliki nilai Evaluasi Faktor Internal (EFI) sebesar 3,27; Lalu nilai Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yang didapatkan adalah 3,26. PT MASA

berada pada kuadran I yang berarti kedudukan PT MASA pada industri dapat dikatakan kuat dan berpotensi besar untuk mempertahankan posisi dan berusaha untuk melakukan pengembangan perusahaan dengan melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Sementara itu, pada pemetaan Matriks BCG menunjukkan bahwa produk ban mobil Achilles sedang berada pada kuadran *dogs*.

Hal ini disebabkan oleh rendahnya pertumbuhan pasar yang hanya mencapai 7 persen dan pangsa pasar yang dimiliki hanya mencapai 0,5 kali dari *market leader*. Walaupun penjualan PT MASA tidak mengalami penurunan yang signifikan, namun karena sebagian besar penjualan dihasilkan dari penjualan ekspor, pendapatan yang diperoleh menurun karena adanya fluktuasi mata uang asing. Achilles disarankan untuk melakukan pembatasan atau memaksimalkan penjualan ke negara tujuan ekspor yang permintaannya meningkat/stabil. Sementara itu, Matriks BCG pada ban motor menunjukkan posisi ban Corsa berada pada kuadran *question marks*. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedudukan Corsa saat ini memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi yaitu 27 persen, namun hal tersebut tidak didukung pangsa pasar yang hanya sebesar 0,17 kali dari *market leader*. Corsa disarankan untuk melakukan strategi intensif dalam upaya memperbesar pangsa pasar ban motor. Perumusan strategi bersaing menghasilkan 13 strategi yang didapat dari pembuatan Matriks SWOT. Terdapat 3 strategi alternatif yang mendapat TAS tertinggi, yaitu menambah kerja sama dengan perusahaan atau *event* perlombaan besar dunia, standarisasi bahan baku lokal dan impor, dan memperbanyak kontrak atau kerjasama dengan negara lain dalam melakukan distribusi langsung produk ban. Pelaksanaan rencana aksi dalam lima tahun kedepan dilaksanakan kepada 7 strategi alternatif yang memiliki TAS tertinggi melalui penghitungan metode QSPM.

6.2 Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, terdapat saran yang dapat dilakukan oleh PT MASA dan penelitian selanjutnya, yaitu:

- a. Penelitian ini hanya melakukan tahap perumusan dan implementasi terhadap strategi alternatif yang telah diidentifikasi. Penelitian selanjutnya

dapat membahas tentang evaluasi mengenai strategi alternatif yang telah direkomendasikan.

- b. Setiap strategi alternatif yang telah dirumuskan mempunyai skala prioritas yang dapat berubah setiap waktunya. Hal ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan PT MASA serta kondisi pasar industri ban pada periode tertentu. Peningkatan kinerja terutama dari sisi produksi dan operasional sangat dibutuhkan untuk memaksimalkan utilisasi produk.
- c. Penelitian selanjutnya dapat melakukan pembaharuan terhadap bisnis model yang sudah ada. Pengembangan bisnis model yang baru dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT terhadap masing-masing elemen yang ada pada bisnis model. Pembaharuan dapat dilakukan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari perusahaan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. (2001). *Developing business strategies*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Asosiasi Perusahaan Ban Indonesia (2013). *Laporan APBI Tahun 2013*. Jakarta: APBI.
- Boone, L. & David L. K.. (2008). *Contemporary Marketing 11th edition*. Thompson South Western: Cadotte, E.R.
- David, F. (2011). *Strategic Management 13th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Easterby, S.M.R. & Thorpe, P. R. J. (2015). *Management & Business Research 5th edition*. Durham: SAGE.
- Homayoun, A., & Hedayat P. (2013). Strategy formulating for semi-governmental companies, Case study: railway transportation in QODS NIROO. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1082–1092.
- Homayoun, A., Mohsen, S., Vatandoost, R., & Dastani, R. (2015). Strategy planning for joint-stock companies, Case study: software development and production in DIDGAH RAYANEH SAMA. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 303–312.
- Johnson, K. & Kevan S.. (2005). *Exploring Corporate Strategy 7th edition*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Kartajaya, H. (2004). *Positioning, Diferensiasi dan Brand*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Keegan, W. J. & Mark C.G. (2008). *Global Marketing 5th edition*. London: Prentice Hall.
- Kluyver, C. A., & Pearce II, J. A. (2006). *Strategy: A view from the Top* (3 ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, Philip. (2009) *Manajemen Pemasaran Jilid 9*. Jakarta: Erlangga
- Kusumawati. (2001). *Konsep Analisis Pengembangan Strategi Pemasaran dengan Metode Portofolio Matrix dan Marketing Mix*. Depok: Universitas Indonesia.
- Mowen, J. C. (1995), *Consumer Behavior 4th edition*. New Jersey: Prentice Hall

- Mutandwa, E., Kanuma, N. T., Rusatira, E., Mugenzi, P., Govere, I., & Foti, R. (2009). Analysis of coffee export marketing in Rwanda : Application of the Boston consulting group matrix. *African Journal of Business Management*, 2(4), pp. 210-219.
- Osterwalder, A. & Yves P. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- PT Multistrada Arah Sarana. (2014). *Annual report: Going Forward through Quality & People Performance*. Jakarta: PT Multistrada Arah Sarana.
- Pengetahuan Ban (2013). Diakses dari PT Bridgestone Tire Indonesia website: http://www.bridgestone.co.id/tire-information_pengetahuan-ban.html pada 20 April 2016
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Shimp, T.A. (2003). *Periklanan dan Promosi*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J. A. F. (2006). *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Subagyo, A. (2010). *Marketing in Business*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Umar, H. (2003). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ward, J. & Joe P.. (2002). *Strategic Planning for Information System* 13rd Edition. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Wahyuandari, W. (2013). Analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG) terhadap Perencanaan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan. *Jurnal Bonorowo*, 1 (1). 88-104.
- Wardani, S.M. (2006). *Analisis Strategi Pemasaran Industri Ban Mobil pada PT. INTIRUB*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Wheelen, T. L. & David L. H.. (2010). *Manajemen Strategi dan Kebijakan*. Jakarta: Prehallindo.
- Zulkarnaen, H. O. & Sutopo. (2013). Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). *Diponegoro Journal of Management*. 2, 1–13.

Lampiran 8. Biodata Penulis



Penulis bernama **Nathanael August Zefanya**, lahir di Jakarta, 28 Desember 1994. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Asisi Jakarta, SMP Negeri 115 Jakarta, SMA Negeri 68 Jakarta dan berkuliah di Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya pada tahun 2012.

Selama menempuh pendidikan di Jurusan Manajemen Bisnis ITS, penulis terlibat dalam perintisan Himpunan Mahasiswa Manajemen Bisnis atau BMSA (*Business Management Student's Association*). Penulis sendiri sempat menjabat sebagai *Internal Manager* Divisi Event pada BMSA periode 2014 sampai 2015. Selama bergabung di organisasi kemahasiswaan, penulis banyak memperoleh pengalaman dalam kepanitiaan acara yang diadakan baik oleh jurusan maupun fakultas.

Akhir kata dengan segenap rahmat Tuhan Yang Maha Esa, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Perumusan Strategi Bersaing pada Industri Ban dengan metode Analisis Portofolio Produk (Studi Kasus : PT Multistrada Arah Sarana,Tbk)”**.